

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti
Analysis of the Competitiveness of a Selected Company

Student:

Veronika Bubeníková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2019

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Bubeníková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti**
Analysis of the Competitiveness of a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
5. Zhodnocení a návrhy pro společnost
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 10. 5. 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Bubeníková', written in a cursive style.

Veronika Bubeníková

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku	7
2.1	Vymezení základních pojmů	7
2.1.1	Podnik a podnikání.....	7
2.1.2	Okolí podniku.....	9
2.1.3	Konkurence	10
2.1.4	Konkurenční prostředí.....	12
2.1.5	Konkurenceschopnost	14
2.1.6	Konkurenční výhoda	15
2.2	Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti	15
2.2.1	PEST analýza	15
2.2.1.1	Politicko-legislativní faktory.....	16
2.2.1.2	Ekonomické faktory.....	17
2.2.1.3	Sociálně-demografické faktory.....	17
2.2.1.4	Technicko-technologické faktory	18
2.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	19
2.2.3	Metoda párového srovnání	20
2.2.4	SWOT analýza	23
2.2.5	Dotazníkové šetření.....	25
3	Charakteristika vybrané společnosti	28
3.1	Historie společnosti	28
3.2	Současnost a budoucnost společnosti	29
3.3	Popis společnosti	29
3.3.1	Divize DHL Express	31
3.3.2	Divize DHL Freight	31
3.3.3	Divize DHL Supply Chain	33

3.3.4	Divize DHL Global Forwarding	35
3.3.5	Divize DHL IT Services	36
4	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku	37
4.1	PEST analýza	37
4.1.1	Politicko-legislativní faktory	37
4.1.2	Ekonomické faktory	38
4.1.3	Sociálně-demografické faktory	42
4.1.4	Technicko-technologické faktory	43
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	44
4.3	Metoda párového srovnání	52
4.4	SWOT analýza	54
4.5	Dotazníkové šetření	57
5	Zhodnocení a návrhy pro společnost	66
5.1	Zhodnocení provedených analýz	66
5.2	Návrhy pro společnost	68
6	Závěr	71
	Seznam použité literatury	71
	Seznam zkratk	75
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Přeprava zboží, doručování dopisů, zásilek a balíků je součástí každodenního života téměř všech lidí na celém světě. Je to jedna z nejstarších veřejných služeb, jejíž počátky sahají až do starověku. Převážné služby se s časem rozvíjely a zdokonalovaly až do dnešní podoby, kdy si můžeme vybírat z řad doručovacích logistických společností a z jejich početných nabízených služeb přizpůsobených na míru každým potřebám.

S narůstajícími nároky na prvotřídní přepravní a logistické služby se na trhu objevují nové společnosti využívající nedostatků ostatních konkurentů a vytváří takové nabídky služeb, aby pokryly veškeré požadavky a potřeby zákazníků. Ze všech takových společností se pak na špičku dostanou pouze výjimeční jedinci schopní udržet krok s nepolevující konkurencí a neustále náročnějšími zákazníky.

Jednou ze společností, které se dostaly na vrchol trhu mezi nejvýznamnější podniky v oblasti přepravy a logistiky je právě společnost DHL, na kterou je zaměřena tato práce.

Základním cílem bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost jedné z největších logistických společností současnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a pomocí vybraných metod prozkoumat a zhodnotit současný stav podniku i vůči jeho okolí a konkurenci. Dílčím cílem práce je sumarizovat zjištěná fakta, uvést doporučení a návrhy pro společnost, jak udržet, případně vylepšit stávající pozici na trhu.

Všechny podniky na trhu ovlivňují obrovská kvanta faktorů, která by měl každý podnik prozkoumat, a to v rámci vnitřního i vnějšího okolí společnosti. Stejně tak by měl každý podnik řádně zmapovat konkurenci vyskytující se v odvětví, ve kterém firma působí. Nebrat žádný z ovlivňujících faktorů na lehkou váhu, aby společnost mohla včas reagovat na změny okolí a odlišnosti konkurence.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. V části teoretické je nejprve uvedena kapitola „Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku“, kde budou v první části uvedeny definice a vymezeny základní pojmy týkající se podniku a konkurence. Následně budou objasněny zvolené metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Praktická část začíná od třetí kapitoly, v níž se dozvíme veškeré potřebné informace o společnosti DHL od jejího založení až po budoucnost, popis společnosti včetně jednotlivých divizí a všechny služby, které nabízí. Čtvrtou kapitolou je analýza konkurenceschopnosti společnosti DHL, kde budou charakterizovány faktory makroprostředí pomocí PEST analýzy. Dále budou prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil vymezeny faktory mikroprostředí. Následně budou srovnány vybrané konkurenční podniky se společností DHL pomocí metody

párového srovnání. Poté bude aplikována SWOT analýza, kdy se odhalí silné a slabé stránky podniku i příležitosti a hrozby. Pomocí kterých se vyhodnotí situace podniku a následná strategie. Vše bude zakončeno anonymním dotazníkovým šetřením, které zjistí zájem respondentů o přepravní služby a spokojenost zákazníků s danou společností. V páté kapitole budou shrnuty zjištěné výsledky jednotlivých analýz společnosti a budou uvedeny návrhy a doporučení.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku

V této kapitole jsou popsány a definovány jednotlivé pojmy související s podnikem a konkurencí. Následně budou popsány metody a techniky pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku a postup při realizaci v praktické části.

2.1 Vymezení základních pojmů

Při zkoumání určité problematiky, je zásadní porozumět používaným pojmům. Proto tato část bude definovat a zabývat se následujícími základními pojmy, jako např.: podnik, podnikání, podnikatel, okolí podniku, konkurence, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda apod.

2.1.1 Podnik a podnikání

Podnikání dnešní doby záleží na samostatné, udržitelné, soustavné, dlouhodobě výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost, snažící se o zhodnocení vlastníky investovaného kapitálu k dosažení zisku a zejména k maximalizaci tržní hodnoty podniku. A to pomocí konkurenceschopným uspokojováním potřeb zaměstnanců, zákazníků a všech ostatních zájmových skupin týkajících se podniku v globálním prostředí, které se neustále mění a vyvíjí. Podnikání je prostředek k uspokojení svých potřeb uspokojením potřeb cizích subjektů. Podnikání je praktická realizace podnikavosti.

Podnikavost je schopnost, umění a motivace nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro zajištění předpokládané či plánované prosperity podniku.

Podnikatel je osoba, která vykonává samostatně na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost, a to živnostenským nebo srovnatelným způsobem se záměrem dosažení zisku. Z pohledu ochrany spotřebitele je podnikatelem každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo podobnou činností nebo při samostatném výkonu povolání, případně osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

Podnikatel je jedním z rozhodujících faktorů hospodářského rozvoje. Činnost úspěšného podnikatele závisí na vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a na cílevědomém úsilí. Podnikatele tedy představuje člověk se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi, a také schopností řídit a být vůdčí osobou. Podnikatel zodpovídá za veškerá rozhodnutí týkající se:

- předmětu podnikání,

- trhu, na kterém bude prodávat,
- produktů, které bude vyrábět (proč, jaké produkty, pro koho, kolik produktů),
- zdrojů, které bude využívat,
- jak podnikat. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

Podnik je jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost spočívající v poskytování zboží či služeb na trhu neboli místě, kde se střetává nabídka s poptávkou. A přitom nezáleží, jestli podnik dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých produktů a činností. Také není rozhodující, jakou právní formu má podnik. Základním cílem podniku je zejména přežít a uchovat se tak jako podnik. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Podnik je zařízení vytvořené k podnikatelské činnosti. Podnik je každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K takovým subjektům se řadí zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky, které vykonávají řemeslné nebo jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která provozují hospodářskou činnost.

Občanský zákoník definuje podnik jako obchodní závod a rodinný závod. Obchodní závod je organizovaný soubor majetku a dluhů, který podnikatel vytvořil, a který slouží k provozování jeho činnosti. Rodinný závod je subjekt, kde pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní. Příbuzní pracující pro rodinu nebo pro rodinný závod se považují za členy rodiny účastníci se provozu podniku.

Podniky slouží k výrobě a distribuci výrobků, zboží a poskytování služeb zákazníkům a k uspokojování potřeb všech zainteresovaných osob souvisejících s vývojem podniku. Podniky byly někým založeny a někomu patří, byly vytvořeny proto, aby tzv. vyráběly peníze.

Podniky, stejně tak i jednotlivé osoby v podniku, pomocí svého chování směřují k určitému cíli. Cílem podnikání je maximalizace tržní hodnoty podniku – maximalizace hodnoty majetku vlastníků. Podnik uskutečňuje své cíle pomocí svých činností, které se liší podle charakteru podniku, podle odvětví, velikosti podniku, právní formy atd. Jednotlivé činnosti podniku můžeme rozdělit do skupin, které se označují jako podnikové funkce. Mezi hlavní podnikové funkce patří:

- prodejní (veškeré úkoly související s prodejem výrobků a služeb),
- výrobní (vytváření výrobků; u nevýrobních podniků se jedná o funkci provozní),
- zásobovací (opatření surovin a materiálu, příjem, skladování, předání do výroby),
- personální (zajištění, hodnocení, kvalifikace a odměňování pracovníků, pracovní podmínky),

- finanční (zajištění a využití finančních zdrojů, rozdělování zisku, veškeré finanční operace při založení podniku i při každé další činnosti),
- vědeckotechnická (výzkum, technický vývoj, příprava výroby),
- investiční (zajištění potřebného dlouhodobého majetku),
- správa (účetnictví, plánování, statistika, controlling, právní činnost, vnitřní audit atd.). (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

2.1.2 Okolí podniku

Okolí podniku je vše, co se nachází mimo podnik jako organizaci. Každý podnik se chová jako otevřený systém, který udržuje vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku závisí zejména na vnějších faktorech, které si počínají jako příležitosti nebo hrozby. Významná je zejména znalost podnikového okolí kvůli pochopení vztahů s okolím, schopnosti adaptace na okolí a také možnosti ovlivňování okolí. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Vývoj okolí výrazně působí na podnik jako na omezující podmínky, ale také jako příležitosti pro další rozvoj, jejichž včasné aplikování vede ke konkurenční výhodě. A zároveň také i podnik působí na své okolí. V okolí podniku je třeba vidět příležitosti a šance, jako například obsazení mezery na trhu nebo dokonce vytvoření nové potřeby zákazníků vyrobením nového produktu či služby.

Okolí podniku je chápáno jako jeden z nejdůležitějších faktorů, které musí brát vedení podniku v úvahu při každém rozhodnutí, je třeba pokusit se dohlédnout na změny, které mohou střednědobě i dlouhodobě nastat.

Okolí podniku lze rozdělit na prvky, které nepůsobí samostatně, ale vzájemně se ovlivňují. Mezi nejdůležitější prvky okolí podniku patří:

- geografické okolí (umístění podniku, vlivy globalizace na podnik, logistika nákupu a prodeje),
- technologické okolí (technický pokrok podniku a jeho účinky),
- sociální okolí (sociální zájmy okolí a zaměstnanců, sociální důsledky činnosti podniku),
- politické a právní okolí (zájmy politických stran – právní normy určující podmínky podnikání, možnosti a hranice chování podniku),
- ekonomické okolí (stát, finanční ústavy, globální ekonomické prostředí, zásobovací a odbytové trhy, ostatní ekonomické subjekty),

- ekologické okolí (ekologizace – omezení a ekonomická zátěž i příležitosti pro rozvoj podniku),
- etické okolí (etika v podnikání),
- kulturně-historické okolí (celková úroveň kultury a vzdělanosti obyvatelstva, podmínky ekonomického rozvoje). (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)



Obr. 2.1 Faktory podnikového okolí

Zdroj: DVOŘÁČEK, SLUNČÍK (2012); vlastní zpracování

Okolí podniku lze rozdělit na vnitřní a vnější okolí (viz obrázek 2.1). Vnitřní okolí je spojováno se silami působícími uvnitř podniku, zatímco vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí obsahuje faktory, na které má podnik určitý vliv. Makrookolí je představováno faktory, které působí na podnik, ale ten je nemůže ovlivnit. Tyto faktory mohou mít rozhodující vliv na chod podniku, ale jsou dané a nezávislé na chování podniku na trhu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.1.3 Konkurence

Konkurenci můžeme definovat jako otevřenou množinu konkurentů vytvářejících v daném čase a v daném území konkurenčního prostředí funkční multiplikační efekt s mnoha faktory spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.

Konkurenti jsou prvky množiny konkurence, jež se vyznačují vektorovými silovými poli, které působí na konkurenci tak, aby získali rozhodující vliv a roli v konkurenčním

prostředí oproti všem ostatním členům konkurence, a to rychlým, úspěšným a efektivním způsobem. (Čichovský, 2002)

Konkurence představuje soutěžení, soupeření, případně hospodářskou soutěž. Tento pojem má širší hledisko, nejen ekonomické, ale i kulturní, sociální, etické, politické atd. V podnikání nelze opomenout žádný ze zorných úhlů konkurence, a to i přesto, že ekonomický záběr je hlavní. Konkurence je vztah mezi dvěma a více subjekty (konkurenty). Aby mohl vůbec konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu musí splnit alespoň dva předpoklady:

- musí mít konkurenční potenciál, tedy mít konkurenceschopnost;
- a musí mít konkurenční zájem, tedy musí disponovat podnikavostí.

Je tudíž nutné uvědomit si rozdíl mezi konkurencí jako produktem aktivity podniku a konkurenceschopností jako potenciálem podniku.

Ekonomie se zabývá zejména mírou dokonalosti (resp. nedokonalosti) konkurence. Ta závisí na míře naplnění modelových podmínek a omezení. Formy konkurence můžeme tedy rozdělit do tří kategorií:

- **Konkurence napříč trhem** – konkurence mezi nabídkou a poptávkou. Výrobce má zájem prodat své výrobky s co nejvyšším ziskem a spotřebitel chce uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu. Jedná se o protichůdné postoje a rovnovážným stavem je kompromis mezi nabídkou a poptávkou.
- **Konkurence na straně poptávky** – jedná se o střet zájmů mezi jednotlivými spotřebiteli na trhu. Kdy každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce výrobků za co nejnižší cenu, a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Pokud je poptávka po zboží vyšší než nabídka, význam této konkurence zásadně roste a vede až k růstu ceny za zboží.
- **Konkurence na straně nabídky** – výrobce se snaží prodat co nejvíce zboží za co nejvýhodnějších podmínek, díky kterým může maximalizovat svůj zisk. Další cíl je oslabování pozic ostatních konkurentů na trhu. Významnou dynamiku získá konkurence na straně nabídky, pokud je nabídka menší než poptávka. Poté vede konkurence mezi výrobci k poklesu ceny. Konkurenci na straně nabídky můžeme dále rozdělit na cenovou či necenovou a dokonalou či nedokonalou.
 - **Cenová a necenová konkurence** – cenová konkurence je založená na snaze výrobců přilákat prostřednictvím snižování cen vlastních výrobků co nejvíce spotřebitelů. Podstatou necenové konkurence

je získání zákazníka jinými metodami než cenovou konkurencí. Jedná se především o metody založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, designu, image apod.

- **Dokonalá a nedokonalá konkurence** – dokonalá konkurence je do určité míry ideální. Je charakteristická velkým počtem konkurentů na straně nabídky i poptávky a také napříč trhem. Kdežto nedokonalá konkurence se může vyskytovat v různých formách, a to: *monopolní konkurence* (trh jednoho výrobku s mnoha výrobci a volným vstupem na trh), *oligopol* (nabídka je uskutečněna jen malým počtem prodávajících) a *monopol* (existuje pouze jeden dodavatel, který dodává jeden výrobek řadě zákazníků). (Mikoláš, 2005)

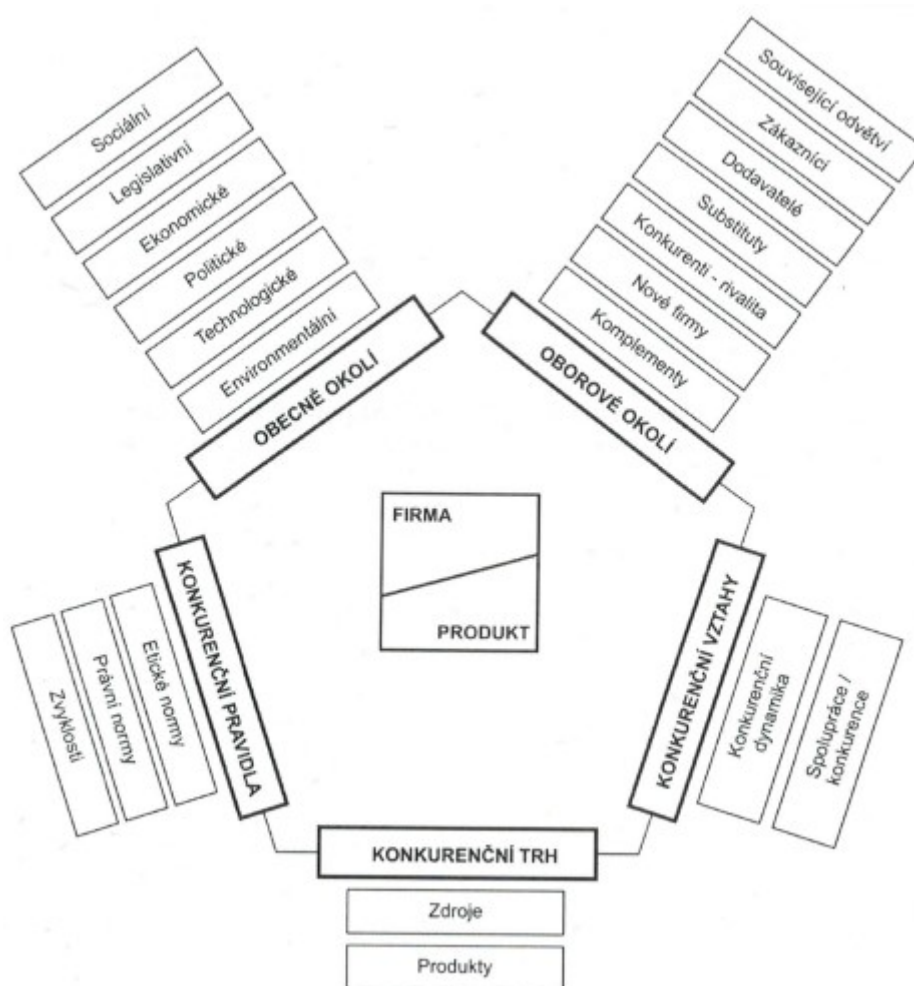
2.1.4 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí v ekonomickém pojetí vytváří pomyslné mantinely hřiště, ve kterém v čase a prostoru spolu soupeří podnikatelské subjekty o dosažení co největšího úspěchu a efektivnosti. A to při uskutečňování ekonomických, obchodních a dalších operací, které směřují k dosažení jak zisku, tak i uspokojení z podnikatelských aktivit. Konkurenční prostředí hraje i jednu důležitou roli, a to roli soudce určujícího vítěze a poraženého, odlišuje tak efektivní subjekty od méně úspěšných.

V marketingovém pojetí je konkurenční prostředí místo, kde se střetává potřeba prostředí, které značí pocit nedostatku, a tak i touhu po uspokojení, vyměřená marketingovým výzkumem v poptávku s nabídkou. (Čichovský, 2002)

Konkurenční prostor je široké okolí firmy s vazbami mezi jednotlivými vlivy a hodnocením chování jednotlivých subjektů, které působí na trhu nebo jej ovlivňují. Konkurence představuje v konkurenčním prostředí dynamickou složku, která je výsledkem nastavení parametrů prvků konkurenčního prostoru, při zaměření na cíle firmy, kterých chce dosáhnout.

Základní složky konkurenčního prostoru, tak jak jsou znázorněny na následujícím schématu (viz obrázek 2.2), lze shrnout do šesti základních oblastí: obecné okolí, oborové okolí, konkurenční vztahy, konkurenční pravidla, konkurenční trh a konkurenční vazby – konkurenční řetězec. (Zich, 2012)



Obr. 2.2 Konkurenční prostor

Zdroj: ZICH (2012), str. 73

Obecné okolí je definováno v souladu s obvyklými přístupy užívanými ve strategickém managementu zahrnující faktory legislativní, ekonomické, politické, technologické, environmentální apod. Oborové okolí zahrnuje prvky Porterova modelu pěti konkurenčních sil ovlivňujících atraktivitu trhu – zákazníci, konkurence, dodavatelé, nové firmy apod. Pro vyjádření optimální strategie jsou důležité zejména případné provázanosti – konkurenční vazby. Jedná se o souvislost mezi jednotlivými složkami prostoru, pokud je na trhu možné nalézt více takových souvislostí (vazeb), označujeme je jako konkurenční řetězec. Konkurenční vztahy představují chování konkurentů, které je zpravidla hodnoceno pouze v rámci Porterova modelu. Konkurenční trh z pohledu trhu produktů a zdrojů je důležitý zejména kvůli odlišnosti obou trhů. Konkurenční pravidla hodnotí trh z pohledu norem, jako jsou zákony, předpisy apod., etické normy a zvyklosti. Jedná se tedy o zhodnocení toho, co je dovoleno a považováno za přijatelné a očekávané od chování firem. (Zich, 2012)

2.1.5 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost představuje nejen v současnosti, ale už po celá desetiletí velmi často diskutované téma. Ačkoliv je tento pojem pravidelně používán, není jednotně chápán, existují na něj dva hlavní pohledy.

Makroekonomický pohled zastává Evropská unie, která rozumí pojmu konkurenceschopnost jako schopnost ekonomiky zvyšovat produktivitu, a to jako jediný způsob dosažení udržitelného růstu příjmu na osobu, který potom vede k růstu životního standardu. Konkurenceschopnost je tedy považována za soubor institucí, politik a faktorů, které mají značný vliv na úroveň produktivity země. (Částek, Pokorná, 2013)

Podle mikroekonomického pojetí se považuje konkurenční výhoda podniku, jakožto vlastníka konkurenceschopnosti, za výsledek lepšího zvládání podnikových procesů, než jakého dosahují ostatní subjekty neboli jeho konkurenti. (Porter, 1993)

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s mnoha konkurenty v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení sil konkurentů v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002)

Důležitým faktorem rozhodujícím o úspěšnosti podniku je jeho celosvětová konkurenceschopnost, tedy způsobilost podniku získat zakázky v zájmovém regionu, udržet se v něm, a přitom dosáhnout přiměřeného zisku. Tato schopnost musí být zabezpečena tak, že veškeré zájmové subjekty spojené s podnikem pracují za podmínek, které jsou pro danou lokalitu charakteristické. (Kislingerová, 2014)

V boji za konkurenceschopnost podniku jsou dnešními zbraněmi: kreativita, vzdělání, kvalifikace, know-how, motivace založená na výkonech, účelná komunikace pomocí sociálních technologií, týmová práce spojená s osobní spokojeností, etické normy, neustálé zlepšování, odvaha podstoupit rizika a spolupráce založená na důvěře. Hlavním směrem zvyšování konkurenceschopnosti je zejména kreativita, která umožní:

- uvedení nového produktu či služby na trh,
- zavedení nové výrobní nebo obchodní metody či převedení určité metody do nové oblasti podnikání,
- otevření nového zahraničního nebo domácího trhu, na kterém se daný produkt dosud neprodával,
- získání nového zdroje surovin, polotovarů nebo nakupovaných služeb, vytvoření nového modelu podnikání. (Souček, 2015)

2.1.6 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu můžeme chápat pouze tehdy, pokud se nedíváme na podnik jako celek. Zdrojem konkurenční výhody jsou samostatné činnosti, jež podnik vykonává, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností má vliv na relativní postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytváří základnu pro diferenciaci podniku.

Jestliže chceme analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme nejdříve systematicky zkoumat veškeré činnosti prováděné podnikem a zkontrolovat, jak na sebe vzájemně působí. Jako základní nástroj pro takové zkoumání slouží hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec rozděluje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a rozpoznat existující i potenciální zdroje diferenciací. Konkurenční výhodu pak získá podnik tak, že bude strategicky důležité činnosti provádět levněji a lépe než ostatní konkurenční subjekty. (Porter, 1993)

Charakter konkurenční výhody ovlivňuje konkurenceschopnost domácích podniků na světovém trhu a jejich příspěvek ke zvyšování hospodářské úrovně. Předpokladem kvalitativně založené konkurenční výhody je zvyšování technologické úrovně ekonomických činností, která je ovlivněna dosaženou úrovní rozvoje národní ekonomiky. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.2 Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti

V této kapitole budou teoreticky popsány jednotlivé metody zvolené pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Nejdříve bude aplikována PEST analýza, následně bude využita SWOT analýza, poté Porterův model pěti konkurenčních sil, a nakonec bude provedeno dotazníkové šetření.

2.2.1 PEST analýza

Pest analýza je označována jako přístup k analýze makrookolí. Zkratka PEST znamená: (P) politicko-legislativní faktory, (E) ekonomické faktory, (S) sociálně-demografické faktory, (T) technicko-technologické faktory. Existují různé modifikace PEST analýzy, jako PESTLE či PESTEL, dále se můžeme setkat s metodami SLEPT či STEEPLE, přičemž vždy se jedná o všechny nebo téměř všechny faktory: sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní, etické. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

PEST analýza se využívá při strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, jež působí na organizaci, a které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou společnost. Tato metoda se používá pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých se předpokládá, že mohou mít vliv na organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj.

Cílem PEST analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů ovlivňují organizaci nebo alespoň její části?
- Jaké jsou možné následky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Odhad stanovených charakteristik vývoje vnějšího prostředí v souladu s touto metodou mohou mít významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucnosti organizace. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

2.2.1.1 Politicko-legislativní faktory

Je nezbytné analyzovat působení politických faktorů, které zásadně omezují podnikatelskou pozici a míru investic. (Fotr a kol., 2012)

Mezi politické faktory můžeme přiřadit třeba hodnocení politické stability (stabilita a forma vlády, klíčové orgány a úřady, politická strana u moci, vliv politických osobností, a další.), politický postoj (postoj vůči soukromým sektoru, soukromým a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu apod.), hodnocení externích vztahů (krajová nestabilita, zahraniční konflikty apod.) nebo politický vliv různých skupin. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

Politicko-legislativní (právní) faktory definují pravidla hry pro činnost podniků. Jedná se jak o instituce, tak i o zákony. Právní předpis je soubor obecně závazných právních norem, které tvoří součást právního řádu. Patří sem zákony a nařízení. Zákon je obecně závazný předpis, je však podřízený ústavním zákonům a mezinárodním smlouvám. Zákon je nadřazený podzákonným předpisům (vyhláškám a nařízením). Právní předpisy jsou:

- základní, např.: obchodní právo, pracovní právo, občanské právo, trestní právo,
- specifické, např.: regulace cen, kontrola znečišťování životního prostředí, investiční pobídky, usměrňování hospodářské soutěže. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.2.1.2 Ekonomické faktory

Situaci všech podniků na trhu ovlivňuje především současný i budoucí stav ekonomiky. Každý z faktorů může usnadňovat nebo naopak komplikovat dosahování strategických cílů podniku. Proto je při analýze důležité určit, které z identifikovaných faktorů jsou pro daný podnik nejdůležitější, a je třeba se také zaměřit na předpověď změn jejich působení v budoucnu. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

Makroekonomické údaje jsou zásadní pro vypracování finančních analýz strategického plánu. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu, přímo vymezuje příležitosti a hrozby ovlivňující strategický záměr. Mezi základní sledované faktory patří např. kurzy měn, inflace, míra ekonomického růstu (vývoj HDP), úrokové sazby, ceny jednotlivých zboží (energetika, služby atd.), průměrné mzdy (jejich předpokládaný vývoj), míra nezaměstnanosti. (Fotr a kol., 2012)

Ekonomické faktory můžeme rozčlenit na:

- faktory měnící se v průběhu času:
 - fáze ekonomického cyklu,
 - vývoj cen a koupěschopné poptávky,
 - hospodářská politika vlády.
- Faktory relativně stabilní:
 - charakter ekonomiky (tržní a centrálně řízená),
 - úroveň ekonomiky,
 - konkurenceschopnost ekonomiky,
 - disponibilní zdroje ekonomiky, a další. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.2.1.3 Sociálně-demografické faktory

Tento faktor nelze opomenout zejména při posuzování investic, rozhodování při umístění podniku atd. Je proto nezbytné se zaměřit na:

- historické pozadí,
- systém hodnot (kvalita života, spotřeba, šetření),
- věková, pohlavní, náboženská struktura,
- množství a kvalita pracovní síly,
- rozdělování příjmů (důchody, renty),
- vzdělávací systém a úroveň vzdělání. (Dvořáček, Slunčík, 2012), (Fotr a kol., 2012)

Na jedné straně mohou sociální faktory zásadně ovlivnit poptávku po zboží a službách, ale na straně druhé ovlivňují silně nabídku – podnikavost, pracovní motivaci. Můžeme uvést jako příklad počet dětí, kdy dříve bylo běžné, že rodina má dvě až čtyři děti. V dnešní době je ve vyspělých zemích průměrný počet dětí v rodině daleko nižší, což má výrazný vliv zejména na podniky z oblasti textilní výroby, výroby hraček a potravinářského průmyslu, školství i zdravotnictví. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

Demografie je statistika obyvatelstva. Obyvatelstvo je soubor osob žijících ve stejné oblasti, jako třeba v obci, městě, kraji či státě. Osoby jsou v takovém území nahlášené k trvalému pobytu, a to bez ohledu na jejich státní příslušnost (občanství). Mohou nastat různé změny obyvatelstva, označované také jako pohyb obyvatelstva:

- přirozené (narození, úmrtí),
- mechanické (stěhování mezi oblastmi),
- sociální (změna sociální struktury populace). (Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.2.1.4 Technicko-technologické faktory

Technická a technologická úroveň může výrazně ovlivňovat kritéria a zejména úspěšnost strategického záměru. Na rozdíl od popisu technologie, kterou podnik disponuje, se zde zaměřujeme na technologické standardy a nové technologické postupy, které vedou ke správnému strategickému záměru. (Fotr a kol., 2012)

V širším záběru se jedná o využití vědy a techniky, proto sem patří informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie můžeme rozlišit na:

- základní, které může využívat jakýkoliv podnik,
- klíčové, ty mohou využívat jen některé podniky, umožňují produkovat s nižšími náklady, nebo nabízet odlišné produkty,
- a rodící se, což jsou technologie v první fázi vývoje a dosahují vysokého potenciálu budoucích klíčových technologií. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

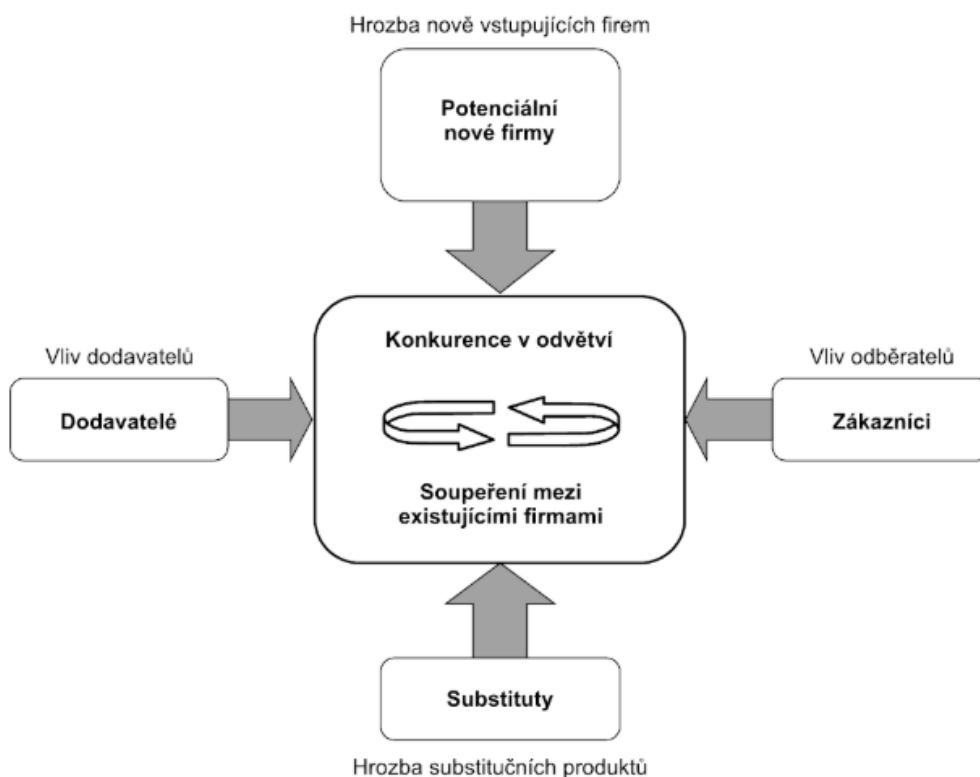
Investování do technického rozvoje je sice nezbytností, ale zahrnuje i mnoho rizik, protože následně vznikají konkurenční technologie, a do poslední chvíle není jisté, jestli bude nový vývoj akceptován spotřebiteli tak, aby zajistil návratnost investice. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pět konkurenčních sil je velmi důležitý pojem pro vytvoření efektivní strategie podniku. Pro tento model je především důležité mikrookolí podniku s respektováním obecného makrookolí. Struktura pěti sil se v každém odvětví liší, pro každou hrozbu je potřeba odpovědět na konkrétní otázky týkající se minulosti. Jestli je hrozba nízká nebo vysoká rozhoduje spousta faktů. (Molnár, 2012)

Pět sil – intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví určují celkovou strukturu odvětví. Konkrétní uspořádání Porterových pěti silihned napoví, jak odvětví pracuje, jak se v něm vytváří a rozděluje hodnota. Objasňuje ziskovost odvětví.

Uvnitř každého odvětví působí tytéž síly, i když se může na první pohled zdát, že jsou odvětví odlišná. Rámec pěti sil tak platí pro všechna odvětví, protože zahrnuje veškeré vztahy, které jsou zásadní pro všechny obchodní činnosti. Ziskovost neurčuje rychle nebo pomalu rostoucí odvětví, ale určuje ji struktura odvětví. Struktura odvětví je stálá, z dlouhodobého hlediska stabilní, i navzdory tomu, že se ostatní objekty a fakta mění. (Magretta, 2012)



Obr. 2.3 Porterova analýza konkurenčních sil

Zdroj: KOZEL, MYNÁŘOVÁ, SVOBODOVÁ (2011), str. 38

Obecné pravidlo říká, že čím silnější daná síla je, tím více bude působit na ceny nebo na náklady, a tím méně bude odvětví lákavé pro ostatní účastníky, kteří v něm působí. Nejprve musíme definovat jednotlivé síly (viz obrázek 2.4).

- Kupující

V rámci jednoho odvětví mohou existovat kupující, kteří disponují větší nebo menší vyjednávací silou, a kteří jsou různě citliví na cenovou úroveň, jedná se o vliv odběratelů. Zákazníci s velkou vyjednávací silou budou tlačit ceny níž nebo budou požadovat vyšší hodnotu u produktu, a tak si budou přisvojovat více hodnoty.

- Dodavatelé

Dodavatelé s velkou vyjednávací silou budou požadovat vyšší ceny nebo budou vymáhat výhodnější podmínky, čímž budou snižovat ziskovost odvětví. Ziskovost odvětví bude tedy nižší za každých podmínek, protože dodavatelé si budou přisvojovat větší díl hodnoty.

- Substituty

Jedná se o výrobky nebo služby, které jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu jako produkt odvětví, a tím brání zvyšování ziskovosti odvětví. Často přicházejí z neočekávaných míst, proto je obtížné předvídat jejich výskyt a všimnout si jich ihned, jakmile se objeví.

- Nově vstupující do odvětví

Bariéry vstupu brání odvětví před potenciálními nově příchozími účastníky, kteří by tak zvýšili kapacitu odvětví. Hrozba nově vstupujících působí na zmrazení cen, protože vyšší ceny by způsobily vstup do odvětví pro nové účastníky více lákavý. A zároveň musí již zavedení aktéři nést vyšší výdaje, aby tak uspokojili zákazníky.

- Soupeření

Pokud je intenzita soupeření neboli konkurence v daném odvětví mezi konkurenty vysoká, promítne se to do nižší ziskovosti. Soupeření může mít podobu cenové konkurence, investic do reklamy, zavádění nových výrobků na trh, zlepšení služeb pro zákazníky apod. (Magretta, 2012)

2.2.3 Metoda párového srovnání

Metoda párového srovnání kritérií je jednou z metod pro stanovení vah kritérií při vícekritériálním hodnocení variant. Vícekritériální hodnocení několika variací nabídne výsledné řešení, kterým je stanovení preferenčního uspořádání variant, to závisí na významu,

jež rozhodovatel přisuzuje jednotlivým kritériím hodnocení. Výběr a hodnocení jednotlivých kritérií tedy není objektivní, ale závisí na subjektivním rozhodnutí rozhodovatele, který daná kritéria hodnotí.

Všeobecně se jedná o náročný proces, jehož obtížnost roste se zvyšujícím se počtem kritérií. V případě jednoho kritéria nastává banální situace a jestliže má stanovené kritérium kvantitativní charakter, varianty se pouze uspořádají podle klesající či rostoucí hodnoty daného kritéria. Optimální varianta má dle uspořádání nejnižší nebo nejvyšší hodnotu. V praxi se ale objevuje jen velice málo případů, které by byly monokriteriálního charakteru. Spíše se vyskytují varianty, které je potřeba hodnotit z hlediska většího počtu kritérií, tzv. vícekriteriální varianty. Náročnost vícekriteriálních rozhodnutí spočívá nejen v počtu kritérií, ale i v různorodosti měrných jednotek jednotlivých kritérií. Některá kritéria jsou vyjádřena v korunách, jiná třeba v procentech, proto se často vyskytují soubory kritérií smíšeného charakteru, kdy jsou některá kritéria kvalitativní a jiná kvantitativní. Kvůli složitosti vícekriteriálního hodnocení dochází v praxi ke zjednodušování úlohy tak, že se sníží počet kritérií vyloučením těch málo podstatných. Mohou nastat i extrémní situace, kdy se vyloučí veškerá kritéria až na jedno hlavní, podle kterého je posuzována celá problematika. Vhodnější postupy se snaží o sjednocení jednotek převodem na stejnou měrnou jednotku, což umožní sčitatelnost jednotlivých kritérií a tím i jejich převod na jedno kritérium. (Fotr, Dědina, Hrůzová 2003)

V teorii rozhodování se postupně rozlišilo několik metod pro stanovení vah kritérií, které se liší zejména náročností (bodovací metoda, metoda pořadí, Saatyho metoda, metoda párového srovnávání, a další).

- *Bodovací metoda* spočívá v tom, že rozhodovatel kvantitativně ohodnotí kritéria podle důležitosti v předem zvolené bodovací stupnici (např. od 1 do 10 bodů). Čím víc bude kritérium pro rozhodovatele významnější, tím víc bodů mu bude přiděleno. (Jablonský, Dlouhý 2015)
- *Metoda pořadí* závisí na stanovení pořadí významnosti pomocí přímého nebo etapového uspořádání. Při přímém uspořádání rozhodovatel sestaví kritéria od nejdůležitějšího až po nejméně významné. Ale pokud by byl soubor kritérií příliš obsáhlý, bylo by přímé řazení značně náročné. V takovém případě je vhodné etapové řazení, kdy se kritéria rozloží na několik etap a v každé se vypustí nejvýznamnější a nejméně důležité kritérium, postup se neustále opakuje s více redukováným souborem kritérií. Po uspořádání kritérií se přiřazují váhy kritérií

podle jejich porovnání s kritériem nejméně významným. (Fotr, Dědina, Hrůzová 2003)

- *Metoda párového srovnání* se vyskytuje v různých úpravách, ale všechny fungují na společném principu porovnávání vztahů dvojic kritérií. U každého kritéria se zjišťuje počet preferencí vůči všem ostatním kritériím v daném souboru podle schématu zobrazeného v tab. 2.1. Ve vyobrazené trojúhelníkové matici rozhodovatel zjišťuje preferenci mezi každou dvojicí kritérií. Jestliže preference kritéria v řádku je větší než preference kritéria ve sloupci, do daného pole v tabulce se zapíše jednička, v opačném případě nula. Následně se pro každé kritérium stanoví počet preferencí f_i , představující jeho nenormovanou váhu, který je roven součtu jedniček v řádku daného kritéria zvětšenému o počet nul ve sloupci téhož kritéria.

Tab. 2.1 Tabulka pro zjišťování preferencí kritérií metodou párového srovnávání

Kritérium	K1	K2	K3	...	Kn	Počet preferencí
K1		1	0	...	1	
K2			0	...	0	
K3					0	
...					...	
Kn-1					1	
Kn						

Zdroj: FOTR, DĚDINA, HRŮZOVÁ (2003); vlastní zpracování

Na základě počtu preferencí určitého kritéria se stanoví jeho normovaná váha podle vztahu

$$v_i = \frac{f_i}{n(n-1)/2}, \quad (2.1)$$

kde v_i je normovaná váha i -tého kritéria, f_i je počet preferencí i -tého kritéria a n je počet kritérií. (Fotr, Dědina, Hrůzová 2003)

Váhy kritérií určují jejich relativní významnost, čím větší je váha kritéria, tím je toto kritérium důležitější. Součet normovaných vah je roven 1.

- Saatyho metoda pracuje na stejném principu jako metoda párového srovnání, ale liší se tím, že rozhodovatel určuje také velikost preference. (Fotr, Souček 2015)

Po stanovení souboru kritérií a určení vah následuje vícekritériální hodnocení, kdy se stanoví pořadí jednotlivých variant a zjistí se tak nejvhodnější varianta. K tomuto kroku slouží několik metod, které se liší obzvláště náročností. Pro kvalitativní kritéria je možné využít bodovací stupnici nebo Saatyho metodu, jejichž princip je zmíněn výše v této kapitole.

Pro přiřazení bodů ke kritériím se často využívají pětistupňové stupnice (1-5) nebo stupnice jemnější (1-10), přičemž čím je stupnice jemnější, tím je přiřazení bodů náročnější. Je také vhodné použít stupnici s lichým počtem stupňů, aby byla souměrná vzhledem ke středu stupnice. V případě kvantitativních kritérií se stanoví interval hodnot, tedy dolní a horní mez, kterých mohou hodnocené projekty nabývat. Základem pro stanovení dolní meze je nejnížší hodnota kritéria a horní mez je tvořena nejvyšší hodnotou kritéria v souboru kritérií. Pokud vycházíme z předpokladu, že každý přírůstek hodnoty určitého kritéria je pro rozhodovatele stejně hodnotný, jedná se o lineární tvar transformační funkce a je i nejčastěji se využívaný. Normované hodnocení H_i variant vzhledem k i -tému kritériu lze stanovit pomocí vztahu:

$$H_i = \frac{x_i - x_{id}}{x_{ih} - x_{id}} \cdot 100, \quad (2.2)$$

kde x_i je hodnota i -tého kritéria, x_{id} je dolní mez i -tého kritéria a x_{ih} je horní mez i -tého kritéria. Stanovení celkové hodnoty každé varianty se určuje jako vážený součet ohodnocení projektů a poté se stanoví pořadí jednotlivých variant.

S vícekritériálním hodnocením projektů se nese i řada problémů, jako například nespolehlivost vstupních dat nebo subjektivnost hodnocení. (Fotr, Souček 2015)

2.2.4 SWOT analýza

Tuto metodu vytvořil Albert Humphrey, když vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt, jehož cílem bylo analyzovat nedostatky a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. V rámci svého výzkumu vytvořil novou týmovou metodu, kterou nazval SOFT analýza a později ji přepracoval na SWOT analýzu. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

SWOT analýza je jeden z jednodušších a nejčastěji využívaných přístupů posuzování vnitřního a vnějšího prostředí příslušného podniku. SWOT je zkratka pro čtyři kategorie faktorů okolí:

- S – silné stránky (Strong),
- W – slabé stránky (Weaknesses),
- O – příležitosti (Opportunities),
- T – hrozby (Threats). (Dvořáček, Slunčík, 2012)

SWOT analýza může být zaměřena jak na vlastní společnost, tak na konkurenci. Při analýze konkurence se nejprve provede analýza prostředí, kdy se získají veškeré dostupné informace o konkurenci a dále se postupuje ve všech čtyřech oblastech SWOT analýzy. Hodnotí se silné a slabé stránky jak vlastní společnosti, tak konkurence, a následně se tyto informace

využijí pro definici příležitostí, jaké má společnost, případně hrozeb, které představují konkurenti. (Fotr a kol., 2012)

Fakta pro tuto analýzu lze shromáždit nejrůznějšími technikami, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview, brainstormingem, inspirací již dříve zpracovaných SWOT analýz a další. (Hanzelková, Keřkovský, Vykpěl, 2017)

Tato klíčová fakta jsou poté verbálně charakterizována a také mohou být bodově ohodnocena ve čtyřech kategoriích tabulky SWOT (viz tabulka 2.2).

Tab. 2.2 Tabulka SWOT analýzy

S – výčet silných stránek - - - -	W – výčet slabých stránek - - - -
O – výčet příležitostí - - - -	T – výčet hrozeb - - - -

Zdroj: HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL (2017); vlastní zpracování

Silnými stránkami podniku je to, co dělá podnik lépe než ostatní subjekty, kdy dosahuje lepších výsledků než konkurence a je úspěšný tam, kde ostatní selhali. Opakem jsou slabé stránky. (Souček, 2015)

Analýzou vnějšího prostředí zjistíme existenci hrozeb a příležitostí. Hodnocení vnějšího prostředí je zaměřeno především na faktory politické a legislativní, v oblasti vývoje ekonomiky, sociálně-kulturní, technologické, ekologické a další. Takové faktory lze získat např. pomocí PEST analýzy. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

SWOT analýza umožňuje komplexně vyhodnotit fungování firmy. Měla by být součástí dlouhodobého plánování a její vyhodnocení součástí strategické kontroly. (Tyll, 2014)

Tab. 2.3 Matice SWOT analýzy

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Příležitosti (O)	WO strategie „hledání“	SO strategie „využití“
Hrozby (T)	WT strategie „vyhýbání“	ST strategie „konfrontace“

Zdroj: GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK (2010), vlastní zpracování

Ať už aplikujeme SWOT metodu na podnik, konkurenty nebo i na celé národní hospodářství, tak se musíme držet následujícího, kdy je potřeba odstranit slabé stránky, zajistit ohrožení a využít silné stránky a příležitosti. (Tyll, 2014)

Znázorněná matice SWOT analýzy v tabulce 2.3 rozděluje strategie do čtyř kvadrantů a jednotlivé kombinace faktorů mají vliv na vznik různých strategií. Kombinací vybraných podstatných příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami vznikají čtyři odlišné situace, které mohou nastat a podnik tak může zvolit vhodnou variantu strategie.

Při WO strategii hledání má podnik dostatek příležitostí, ale omezují jej slabé stránky. U takové strategie je tedy nejdůležitější využít co nejvíce příležitostí k překonání slabých stránek.

SO strategie využití je nejlépe vycházející situace a je tudíž i záměrem většiny podniků, ale v praxi se vyskytuje zřídka. Strategie využívá silných stránek pro nabízející se příležitosti.

WT strategie vyhýbání je nejméně výhodná a představuje podnik s obrannou strategií. Takový podnik se zaměřuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci hrozeb, kterých se v takovém případě vyskytuje spousta.

ST strategie konfrontace je možná jen pokud je podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Při zvolení této strategie je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je pomocí silných stránek na příležitosti. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

2.2.5 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazování je zjistit různá mínění, motivy a postoje, které vedou k určitému chování, dotazník tedy podává informace o skupině respondentů vybraných pro daný výzkum. Nejčastěji používané formy jsou osobní, telefonické, písemné a online dotazování.

- **Osobní dotazování:** osobně je možné pokládat složitější otázky. Tazatel může objasnit otázky v případě nejasností, pozorovat reakce respondenta, improvizovat. Ale informace mohou být zkreslené, dotazování mohou mít zábrany při osobním dotazování. Tato forma dotazování je poměrně nákladná.
- **Telefonické dotazování:** při telefonickém rozhovoru čte tazatel respondentovi otázky a následně zapisuje odpovědi. Oproti osobnímu dotazování je rychlejší a levnější, ale je nižší ochota odpovídat.
- **Písemné dotazování:** výhodou je, že zde chybí osoba tazatele, který by mohl odpovědi zkreslovat či ovlivňovat respondenta. Na dotazník má respondent také více času, může si odpovědi řádně promyslet. Avšak písemné dotazníky mají nízkou návratnost, dnes se používají málokdy.
- **On-line dotazování:** je velmi oblíbené, a to i díky tomu, že je nejlevnější a nejrychlejší. Technika je v podstatě stejná jako při písemném dotazování, ale je pro respondenty jednodušší. Návratnost je proto vyšší než u písemného dotazování. Největší problém je, že ne každý používá počítač a internet. (Karlíček, 2013)

Dotazník je jeden z nejvyužívanějších nástrojů výzkumu. Obsahuje řadu otázek, které se předloží respondentům k vyplnění. Pro zadavatele je dotazník velmi přizpůsobivý, jelikož existuje řada typů otázek. Rozlišujeme otevřené a uzavřené otázky. Otevřené otázky umožní respondentům odpovědět vlastními slovy a jsou tak velmi užitečným zdrojem informací, avšak uzavřené otázky obsahují varianty odpovědí, které lze snadněji roztřídit a interpretovat. Často se také využívá tzv. škály, které umožňují kvantifikovat názory či postoje. (Kotler, 2007)

V dnešní době je elektronické dotazování jedno z nejvyužívanějších. Dotazník by měl být sestaven tak, aby respondent byl schopen a ochoten odpovídat, proto jsou klíčové stručné a jasné otázky. Nežádoucí jsou otázky nadbytečné, o nichž předem víme, že je při vyhodnocování dotazníku nepoužijeme.

Dotazník by měl být uspořádán do sekcí, které na sebe logicky navazují, kvůli přehlednosti a efektivnosti sběru dat.

Dotazník by měl zahrnovat úvod, krátkou informaci (1–2 věty) zahrnující oslovení, účel dotazování, název subjektu, jímž jménem se dotazujeme, popřípadě i délku dotazníku v minutách. (Tahal, 2017)

V dotazníkovém šetření je důležité vyvarovat se sugestivních otázek, které ovlivňují, jak má respondent odpovědět. Měly by být vynechány odborné či cizí pojmy, pokud respondent

není odborník, který by takové formulaci porozuměl. Otázka by se měla zaměřovat jen na jeden problém, aby nedošlo ke zmatení dotazovaného. (Karlíček, 2013)

Následné vyhodnocení dotazníku může být prospěšné nejen danému podniku, ale i eventuálním zákazníkům. Účelem dotazníkového šetření je sběr a zpracování dat, jejich následné vyhodnocení a případně zapojení do strategie podniku. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

3 Charakteristika vybrané společnosti

V kapitole bude popsána a charakterizována vybraná společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o. (dále jen DHL). Nejdříve bude objasněna historie a vznik společnosti, poté současnost a následně budoucnost společnosti. Dále budou uvedeny jednotlivé služby, které společnost nabízí.

3.1 Historie společnosti

V roce 1969 s vizí rychlé přepravy dokumentů a nákladních listů letadlem Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn založili společnost DHL v San Francisku. Název DHL vznikl spojením prvních iniciál jejich příjmení. Vytvoření této společnosti umožnilo počátek nového odvětví průmyslu, a to mezinárodní letecké expresní služby.

Krátce po vzniku se společnost DHL těšila rychlému růstu po celém světě. V roce 1971 společnost expandovala na Dálný východ, v dalších letech se pak rozšířila do Japonska, Hongkongu, Singapuru, Austrálie, později do Evropy, Latinské Ameriky a Afriky.

V roce 1979 společnost rozšiřuje své služby o doručování zásilek. V roce 1989 je založena Německá federální pošta (Deutsche Post AG) a o deset let později se stává akcionářem společnosti DHL s přibližně 25% podílem a vytváří tak základ pro největší evropskou poštovní společnost Deutsche Post DHL.

V roce 2000 vlastní společnost DHL již 75% podíl společnosti Lufthansa a v této době má po celém světě více než 71 000 zaměstnanců. O dva roky později společnost DHL podniká významný krok směrem k tomu, aby se stala světovým poskytovatelem služeb na expresním a logistickém trhu. Spouští tak program pro tvorbu hodnot a integraci všech funkcí, organizačních jednotek, míst a zaměstnanců a zvyšuje svůj podíl na globálním trhu v oblasti kurýrní a expresní činnosti na 100 %. Společnost DHL vytváří nový design a obnovuje zhruba 20 000 vozů pro dodávku balíků po celém Německu. Zaměřuje se na environmentální program s další integrací mezinárodních logistických sítí, školení zaměstnanců a jejich motivaci, jakož i na využití plného potenciálu technických inovací.

Ochrana životního prostředí a závazek ve prospěch sociálních a humanitárních otázek tvoří základní pilíře udržitelné firemní politiky v celoplošných pokynech přijatých správní radou.

Společnost DHL usiluje o to, aby se stala první volbou pro všechny zákazníky se službou „First Choice“. Konzistentní, komplexní orientace zaměstnanců na spokojenost zákazníků je klíčem k dosažení tohoto cíle. V rámci „First Choice“ bude konzultováno více než

1 000 individuálních projektů po celém světě. Důraz je kladen na zvýšení spokojenosti zákazníků jak u soukromých, tak firemních zákazníků.

V roce 2007 společnost otevírá své první DHL inovační centrum v Německu. Cílem je vyvíjet nové, vysoce inovativní a prodejné produkty z logistických trendů budoucnosti.

Počátkem roku 2011 chce společnost investovat zhruba 750 milionů eur do modernizace a nákupu parcel, což umožní další růst a nové inovativní služby, jedná se o největší investici od 90. let.

V roce 2008 DHL otevírá nový, moderní evropský letecký HUB na letišti Lipsko/Halle v Německu. Tento HUB je jednou z největších staveb v Evropě, a rozšiřuje tak mezinárodní síť DHL. Nabízí lepší konektivitu na globální rozvíjející se trhy a umožňuje DHL celkově zlepšit služby zákazníkům.

Od roku 2013 společnost DHL přechází na elektrická vozidla pro své doručovací služby v jednom z měst v Německu. Pilotní projekt je jedinečný a bude sloužit jako vzor pro další města a regiony. (INTERNÍ MATERIÁLY DHL, 2019)

3.2 Současnost a budoucnost společnosti

V roce 2015 společnost DHL zahajuje svoji novou kampaň s heslem „The Power of Global Trade“. Hlavním tématem kampaně je hluboké spojení mezi obchodem a logistikou a dopad, který má na zlepšení životů lidí. Kampaň podtrhuje vliv globálního obchodu na blaho lidí a důležitou úlohu společnosti DHL v této oblasti.

Na konferenci v Paříži v roce 2015 společnost DHL doufá, že přispěje k problematice globálního oteplování tím, že chce do roku 2050 snížit veškeré emise na nulu. Chce se tak stát jedničkou na trhu v oblasti zelené logistiky a plánuje rozšířit své portfolio ekologických produktů a služeb.

V roce 2016 je již v provozu asi 141 elektrických vozidel, a to vše pro doručení balíků a zásilek, což vede ke snížení emisí CO₂ o více než 500 tun ročně. (INTERNÍ MATERIÁLY DHL, 2019)

3.3 Popis společnosti

Společnost DHL je jednou z největších logistických společností na světě, má přes 520 tisíc zaměstnanců a pobočky ve více než 220 zemích a oblastech světa.

Dnešní zákazníci jsou neustále ve spěchu a požadují produkty rychleji a levněji než kdykoli dříve. Globální propojení se neustále rozrůstá, proto je potřebná silná mezinárodní síť,

cílem společnosti je přinášet zákazníkům radost a úspěch, kdekoli a kdykoli, doručovat zásilky různých rozměrů na různé vzdálenosti v co nejkratším čase a v dokonalé kvalitě. Dnes má společnost k dispozici 97 165 vozů a ročně jimi doručí 1 394 000 000 zásilek po celém světě.

Společnost DHL se dokáže přizpůsobit jakékoliv výzvě a dokáže připravit řešení v podobě mimořádných zásilek na míru. Přepravují vše od nadrozměrných zásilek v nákladních letadlech, až po ty malé, doručované pomocí dronů.

Jelikož tato společnost působí celosvětově, pro účely této práce byla vybrána oblast ČR, kde společnost DHL působí od roku 1986. V ČR se nachází 5 divizí společnosti DHL s celkem 46 pobočkami, které jsou vyznačené na následující slepé mapě ČR (viz obrázek 3.1).



Obr. 3.1 Pobočky společnosti DHL v ČR

Zdroj: INTERNÍ MATERIÁLY DHL (2019)

Společnost DHL se skládá z několika nezávislých divizí, díky kterým je umožněno poskytovat širokou škálu produktů, řešení a služeb odpovídajících specifickým logistickým potřebám. Jednotlivé divize pokrývají vnitrostátní a mezinárodní doručování balíků pro běžné i firemní zákazníky a e-shopy. Další divize poskytují expresní silniční, leteckou a námořní přepravu a end-to-end management dodavatelského řetězce. Konkrétněji se jedná o divize Express, Freight, Supply Chain, Global Forwarding a IT Services. (INTERNÍ MATERIÁLY DHL, 2019)

3.3.1 Divize DHL Express

DHL Express divize se sídlem v Ostravě nabízí expresní mezinárodní a vnitrostátní služby doručování balíků a dokumentů pro firemní zákazníky. DHL Express nabízí širokou škálu možností dodání včetně mezinárodních exportních a importních služeb:

- **Same day** – Jetline (letecká doprava v nejkratším možném čase) a Sprintline (pození doprava kurýrem v nejkratším možném čase),
- **Time Definite** – Express 9:00 (expresní přepravy do druhého dne do 9:00), Express 12:00 (přeprava do druhého dne do 12:00), Express Worldwide (expresní přeprava do konce pracovního dne v rámci EU), Express Envelope (expresní přeprava zásilek nepodléhajících celnímu řízení), Express Easy (zjednodušené expresní odesílání zásilek),
- **Day Definite** – Economy Select (pozemní přeprava jednokusových, vícekusových i paletových zásilek do většiny států Evropy a dalších vybraných zemí).

Pro vnitrostátní služby nabízí DHL Express možnosti:

- **Same Day** – doručení zásilky ve stejný den podání zásilky,
- **Time Definite** – Express 9:00 Domestic (expresní doručení po ČR následující den do 9:00), Express 12:00 Domestic (doručení následující den do 12:00), Express Domestic (zásilky citlivé na čas), Express Easy Domestic (zjednodušené odeslání).

DHL Express nabízí spoustu doplňkových služeb:

- **DHL Locker** – možnost doručení balíku do úložných boxů na dvou místech v Praze,
- **pojištění,**
- **balení,**
- **další doplňkové služby** (nestandartní vyzvednutí, nestandartní doručení, osobní odběr, a další).

V rámci svých služeb nabízí společnost i celní služby:

- **záruka DHL v celním řízení** (výběr cel a daní, skladování v celním skladu apod.),
 - **zajištění platby celních poplatků a další.** (veškerá kontrola dovozu a vývozu).
- (INTERNÍ MATERIÁLY DHL, 2019)

3.3.2 Divize DHL Freight

Tato divize s cca 20 pobočkami v ČR je jeden z největších poskytovatelů logistických služeb v České republice. Nabízí svým zákazníkům komplexní řešení jejich přepravních potřeb. To zahrnuje řešení pro mezinárodní a vnitrostátní přepravy, celovozové přepravy, konsolidaci

kusových zásilek v Evropě a mimo ni. Pro přepravu využívají silniční dopravu, železniční dopravu a kombinací obou těchto přeprav. DHL Freight zajišťuje svým klientům také rychlé celní odbavení prostřednictvím společnosti Gerlach, poradenství, outsourcing a skladování. V roce 2017 oslavila DHL Freight 25 let na trhu v České republice a má okolo 1000 zaměstnanců.

Doprava zásilky pomocí silniční přepravy nabízí řadu variant:

- **DHL Freight EuroConnect** – LTL přeprava,
- **DHL Freight Eurapid** – LTL přeprava s přednostním přepravním časem,
- **DHL Freight Coldchain** – přeprava s řízenou teplotou pro oblast zdravotnictví a farmaceutický průmysl,
- **DHL Freight Highvalue** – LTL, FTL a PTL se zvýšenou bezpečností,
- **DHL Freight EuroLine** – přímé plné (FTL) a částečné (PTL) náklady,
- **DHL Freight Special Transports** – evropská přeprava nadměrného nebo těžkého nákladu.

Všechny varianty přepravy zahrnují služby jako např. sledování zásilky, definovanou dobu dodání, doručení door-to-door, volitelné vyřízení celních papírů a volitelné pojištění nákladu.

Nákladní železniční přeprava je bezpečnou, spolehlivou a ekologickou přepravou po železnici, buď v rámci Evropy, nebo jako spojení Evropy a Asie. DHL nabízí dvě varianty přepravy po železnici:

- **DHL RailLine** – železniční multimodální služba Full-Container-Load (FCL) dostupná pro jednotlivé kontejnery, návěsy, skupiny vagonů a pohyby ucelených vlaků. Je to ekologická alternativa pro přepravu nákladů.
- **DHL RailConnect** – flexibilní, ekologické železniční multimodální služby částečných nákladů Less-than-Container-Load (LCL), spolehlivé a předdefinované plánované odjezdy, rychlá, bezpečná a nákladově efektivní přeprava.

Dále nabízí DHL Freight doplňkové služby, jako např.:

- **DHL Cargo Insurance** – komplexní pojištění nákladu proti veškerým rizikům.

Mezi další služby zařadila DHL Freight společnost i celní služby:

- **DHL Customs Services** – bezproblémové a včasné překročení hranic, bez administrativní zátěže, zpoždění nebo penalizačních poplatků,
- **DHL Customs Consulting** – globální síť zkušených konzultantů, interpretace a konzultace předpisů, správa celního odbavení.

- **DHL Logistics Consulting** – strategická konzultace pro optimalizaci dodavatelského řetězce a výkonu.

Pro speciální požadavky na přepravu sestaví tým DHL Freight ideální kombinaci systémů a přepraveců:

- **DHL Freight Euronet** – evropská řízená pozemní přeprava,
- **DHL Freight Special Transports** – evropská přeprava nadměrného nebo těžkého nákladu,
- **DHL Door-to-More** – přímá distribuční řešení mezi kontinenty, urychluje doručování zboží na trh.

Pro urychlení reakce na měnící se požadavky zákazníků, nabízí DHL Freight službu:

- **DHL Transport Related Warehousing** – skladování během přepravy včetně šitkování, balíkování, balení, opětovného balení, regulace teploty a dokumentace.

Sloučením všech potřebných služeb (dopravy, skladování a managementu) do jednoho kompletního, optimalizovaného balíčku se provoz dodavatelského řetězce zjednoduší, proto tato DHL divize nabízí:

- **DHL Lead Logistics Partner** – přehled o celém dodavatelském řetězci a jeho fungování,
- **DHL Trade Fairs & Events** – plně integrovaná logistika událostí,
- **DHL Food Logistics** – evropská logistika potravin, ovoce, zeleniny a velkoobchodů, přeprava a skladování chlazených, mražených nebo masových produktů. (INTERNÍ MATERIÁLY DHL, 2019)

3.3.3 Divize DHL Supply Chain

Divize DHL Supply Chain je přední poskytovatel smluvních logistických služeb. Vytváří na míru přizpůsobená logistická řešení, která kombinují služby v oblasti managementu a služby přidané hodnoty s distribucí, a díky tomu zajišťují efektivitu, zlepšují kvalitu a vytvářejí konkurenční výhodu. Nabízí specializované a osvědčené odborné znalosti v rámci sektorů automobilového průmyslu, spotřebního zboží, chemického průmyslu, energetiky, strojírenství a výroby, zdravotnictví a farmaceutického průmyslu, maloobchodu a technologií.

Nabízí služby v oblasti skladové logistiky:

- **DHL Warehousing** – sdílené či pronajaté skladování a distribuce zboží,
- **DHL Real Estate Solutions** – návrh na míru, konstrukce a management logistických zařízení.

Pro sestavení ideální kombinaci systémů, přepraveců a zdrojů slouží přepravní řešení:

- **DHL Managed Transport & Brokerage** – management tuzemské dopravy,
- **DHL Inbound Transport Operations** – management a realizace dovozové dopravy,
- **DHL Outbound Transport Operations** – management a realizace odvozové distribuce.

Poradenství a služby v oblasti managementu jsou k dispozici jako samostatná nabídka nebo jako doplnění přepravních řešení a řešení skladové logistiky:

- **DHL Logistics Consulting** – strategická konzultace pro optimalizaci dodavatelského řetězce a výkonu,
- **DHL Procurement Services** – sourcing a řízení produktů a dodavatelů,
- **DHL Recall Services** – realizace všech aspektů spojených se stahováním produktů z trhu,
- **DHL Business Support Center** – podpora v oblasti předprodejního a poprodejního zákaznického servisu.

Sloučením všech potřebných služeb nabízí DHL Supply Chain integrovaná řešení:

- **DHL Lead Logistics Partner** – přehled o celém dodavatelském řetězci a jeho fungování,
- **DHL Fulfillment** – vytváření objednávek, skladování a zasilání spotřebitelům,
- **DHL Inbound to Manufacturing** – kontrola přítoku materiálu pro optimalizaci výroby a zásob,
- **DHL Service Logistics** – pohyb a řízení aftermarketových dílů a materiálů,
- **DHL Indirect Materials Management** – řízení údržby, oprav a provozu dodavatelského řetězce,
- **DHL Envirosolutions** – zvyšování environmentální udržitelnosti vašeho provozu,
- **DHL Passenger Gateway Services** – logistické služby pro firmy zajišťující osobní přepravu,
- **DHL HealthConnect** – doručení zdravotnických produktů přímo zákazníkům,
- **DHL Clinical Trials Logistics** – řízení logistiky nutné pro úspěšné klinické testy

Dále nabízí DHL množství doplňkových služeb, které zahrnují více než 250 možností:

- **DHL Packaging Services** – služby týkající se balení, přípravy a úprav produktů,
- **DHL In-plant Logistics** – logistické služby uvnitř výrobního závodu,

- **DHL Pre-sales Services** – předprodejní a předtržní přizpůsobení a předmontáž produktů. (INTERNÍ MATERIÁLY DHL, 2019)

3.3.4 Divize DHL Global Forwarding

DHL Global Forwarding nabízí zákazníkům služby v oblastech námořní, letecké cargo přepravy, přepravy nadrozměrných a industriálních celků. DHL Global Forwarding zahájila svoji činnost na českém trhu v roce 1992. Během následujících 20 let došlo k několika změnám v názvu společnosti, přičemž obor podnikání zůstal zachován.

Hlavní sídlo této divize je v Praze a celkem má v ČR 4 pobočky s celkem 130 zaměstnanci.

V rámci námořní přepravy divize poskytuje:

- **FCL** (Full Container Load – celokontejnerové přepravy všemi typy kontejnerů),
- **LCL** (Less Than Container Load – kusové zásilky ve vlastní síti konsolidovaných kontejnerů),
- **BB** (Break Bulk – konvenční nalodění zásilek, přepravy nadrozměrných zásilek, zboží příliš velké pro přepravu v kontejneru),
- **speciální přepravy** (nadrozměrné, nebezpečného zboží, zboží vyžadující stálý teplotní režim, odborné poradenství),
- **celní služby** (zjednodušený celní postup, doklady původu zboží),
- dopravní pojištění.

V rámci letecké přepravy divize nabízí služby:

- **cargo přeprava** (hromadná přeprava, bez omezení váhy a rozměrů),
- **přeprava z/do všech s větových letišť** (využití všech pravidelných letů),
- **zboží zvláštní povahy** (nadrozměrné, nebezpečné, cenné zboží, zboží vyžadující stálý teplotní režim),
- **celní služby** (zjednodušený celní postup),
- **dopravní pojištění.**

Pro industriální projekty a nadrozměrné přepravy divize poskytuje:

- **projektování a plánování přeprav investičních celků** (optimalizace dopravní cesty a dopravních prostředků, doprava na místo určení, celní odbavení, cenové rozpočty nákladů),
- **řízení logistiky projektů** (zajištění dopravních prostředků a dokumentů, pojištění, monitoring a sledování zásilek, manipulace v přístavech),

- **chartering** (celolodní zásilky – doprava hromadných substrátů). (INTERNÍ MATERIÁLY DHL, 2019)

3.3.5 Divize DHL IT Services

Divize IT Services je interní poskytovatel IT služeb společnosti DHL s jednou pobočkou v ČR. DHL IT Services pracuje na principu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce v datových centrech a kancelářích na třech kontinentech – Amerika (Mechanicsburg, Westerville, Tempe v USA a Mexiko, Kostarika a Brazílie), Evropa (Praha v ČR; Bonn a Darmstadt v Německu) a Asie (Cyberjaya v Malajsii). DHL IT Services v Praze spravuje největší datové centrum v České republice. (INTERNÍ MATERIÁLY DHL, 2019)

4 Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

V této kapitole budou aplikovány jednotlivé metody uvedené v teoretické části na společnost DHL. Nejdříve budou charakterizovány činitelé působící v makroprostředí pomocí PEST analýzy. Následně bude aplikována SWOT analýza, pomocí které rozlišíme silné a slabé stránky podniku i příležitosti a hrozby. Další část kapitoly se bude zabývat mikroprostředím, a to pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jako poslední výzkumnou metodou bude zpracován a vyhodnocen dotazník postoje respondentů vůči přepravním službám a také společnosti DHL.

4.1 PEST analýza

PEST analýza rozebírá makrookolí podniku do čtyř skupin faktorů, a to politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory a technicko-technologické faktory.

4.1.1 Politicko-legislativní faktory

Politická situace ovlivňuje veškeré dění v ČR, ať už se jedná o běžný život nebo podnikatele, protože do ekonomiky zasahuje zvláště vláda a Parlament. Podnikatelům způsobují komplikace zejména náhlé změny v právním prostředí, jelikož mohou částečně bránit dlouhodobému strategickému plánování.

Jedním z nejdůležitějších zásahů do české ekonomiky byl vstup ČR do Evropské unie v roce 2004, což přineslo nejen pro podnikatele řadu výhod. EU zajišťuje volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob na jednotném vnitřním trhu EU. V rámci investičního plánu, který byl představen v roce 2014 vytváří EU skutečně jednotný kapitálový trh, cílem je využít veškerý kapitál z Evropy, ležící ladem, do všech společností, které jej potřebují ke svému rozvoji. EU tak umožní podnikům získat prostředky z různých zdrojů, bez překážek stanovených jednotlivými státními hranicemi.

Jelikož je doprava jedním z podstatných odvětví a významně přispívá k rozvoji ekonomiky, je cílem EU podporovat dopravní politiku. Ta musí řešit především aktuální problémy dopravního systému. Jedním z takových problémů je přetížení dopravy, týkající se silniční i letecké dopravy, které by se podle odhadů mělo v budoucnu ještě více zvýšit. Další problém, který dopravní politika řeší, je závislost dopravy na ropě. Na ropě, neobnovitelném zdroji energie, je doprava závislá z 96 %. Jelikož stále více zdrojů ropy ubývá a ostatní

se nachází v nestabilních zemích, měla by se v roce 2050 cena ropy vyšplhat až na dvojnásobek ceny v roce 2005. Využívání ropy v dopravě souvisí s dalším problémem, kterým je globální oteplování a s ním spojené emise skleníkových plynů. Dále také rozvoj infrastruktury, jenž je v EU nerovnoměrný, a důležité jsou i hospodářské soutěže, kterým čelí odvětví dopravy.

Byrokracie a legislativa jsou jedním z limitujících faktorů podnikatelského prostředí v ČR. Narůstající četnost a nepřehlednost zákonů až nesrozumitelnost jsou jako administrativní zátěž pro podnikatele negativním faktorem. Možnou výhodou pro firmy a podnikatele bude digitalizace legislativního procesu (e-Legislativa) a elektronické veřejně přístupné Sbírky zákonů a mezinárodních smluv (e-Sbírka) s předpokládaným novým datem účinnosti 1. leden 2021.

Podniky ovlivňuje hlavně Nový občanský zákoník a zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, účinný od 1. ledna 2014, což znamenalo velkou zátěž pro společnosti, které musely přizpůsobit zakladatelské dokumenty a velké firmy musely založit i další nové korporátní dokumenty.

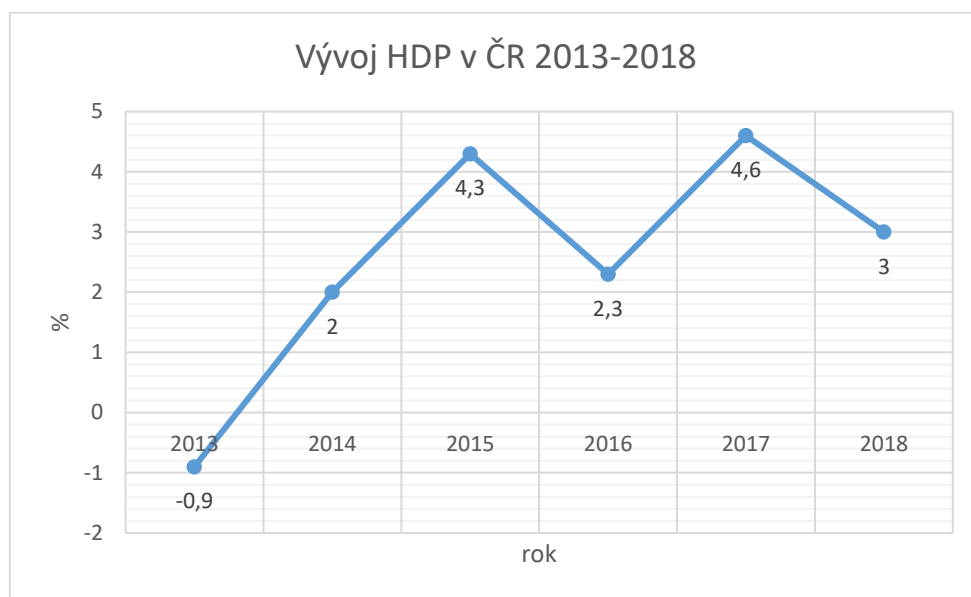
Důležitým ovlivňujícím faktorem může být i tzv. Velká novela zákoníku práce, jejíž účinnost je očekávána 1. července 2019 a lidem přinese velké změny v zákoníku práce. Má vymezit dovolenou, rodičovskou dovolenou, flexibilitu pracovních míst, přechod práv a povinností, doručování pracovněprávních dokumentů, vícesměnný režim atd. Na podniky má také vliv mnoho dalších zákonů, předpisů, vyhlášek a právních norem.

4.1.2 Ekonomické faktory

Důležité ekonomické faktory jsou z makroekonomického pohledu ukazatele reálné ekonomiky a měnové ukazatele, jako např. HDP, míra inflace, kurz české koruny.

Hrubý domácí produkt, jako ukazatel určení výkonnosti ekonomiky, zaznamenává vývoj veškerého národního hospodářství během každého roku. Z grafu 4.1 je patrné, že hodnota HDP v roce 2013 byla meziročně snížena o 0,9 % v důsledku slabé poptávky po investicích. V dalším roce HDP rapidně vzrostl o 2 % díky zahraniční i domácí poptávce po investičním zboží. Meziroční vzrůst HDP v roce 2015 o 4,3 % byl největší vzrůst za posledních několik let. Takovou hodnotu ovlivnil silný ekonomický růst, zejména pak přispěla spotřeba domácností a zvýšená investiční činnost. Rok 2016 opráti roku předchozímu vzrost o 2,3 %, kdy přispěl zahraniční obchod a spotřeba domácností. Česká ekonomika zažila v uplynulém roce dynamický růst, proto vzrostl HDP v roce 2017 o 4,6 %, a to díky prospívajícím odvětvím, obzvláště průmyslu a odvětví služeb. České ekonomice se dařilo i v roce 2018, kdy hodnota

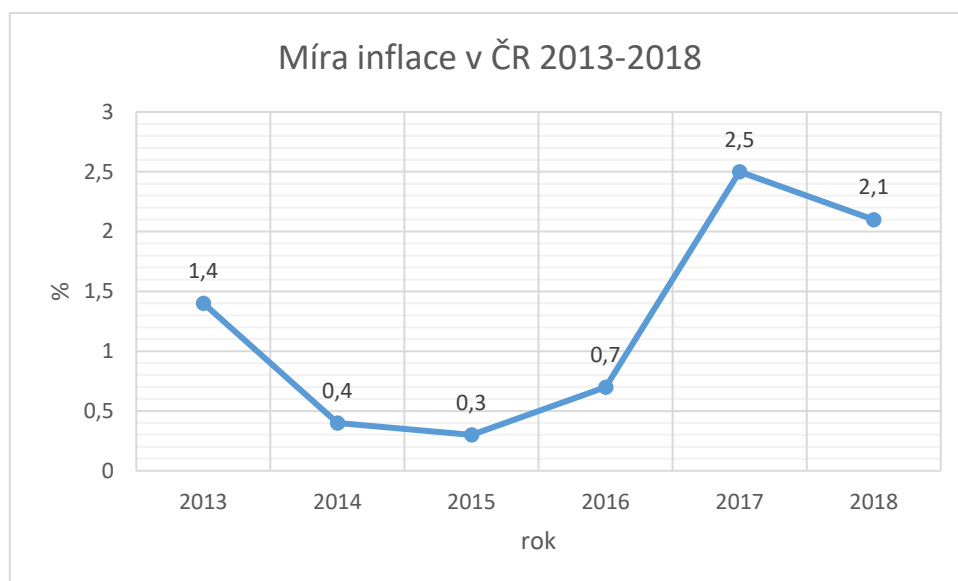
HDP meziročně vzrostla o 3 %. Z roku 2018 bylo nejúspěšnější poslední čtvrtletí, kdy tempo růstu ovlivnila zvláště zahraniční, ale i domácí poptávka, především tvorba hrubého fixního kapitálu. Postupně dochází k neustálému růstu hodnot HDP, což kladně ovlivňuje jak celou ekonomiku, tak i konkrétně společnost DHL. Do budoucna by další růst HDP mohl znamenat pozitivní výsledky pro podnikatele. Se zvyšujícími příjmy domácností poroste i jejich spotřeba, tudíž i rostoucí zájem a poptávka po jejich službách.



Graf 4.1 Vývoj HDP v ČR v letech 2013-2018

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

Míra inflace ukazuje změnu cenové hladiny za určité období, zaznamenává poměr průměrného indexu spotřebitelských cen na konci a na začátku období. Je důležitá především při propočtech reálných mezd, důchodů atd. Na vývoji míry inflace v letech 2013-2018 zaznamenané v grafu 4.2 je patrné klesání a následný růst křivky míry inflace. Nejnižší míra inflace mezi těmito daty je hodnota 0,3 % v roce 2015, poté následoval opětovný růst až do roku 2017, kdy míra inflace dosáhla 2,5 %. V roce 2018 byla míra inflace 2,1 %, což byl třetí nejvyšší růst za uplynulých deset let. Na takový vývoj v minulém roce měly největší vliv rostoucí ceny za bydlení a energie, naopak inflaci snižovaly klesající ceny za oděvy.



Graf 4.2 Míra inflace v ČR v letech 2013-2018

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

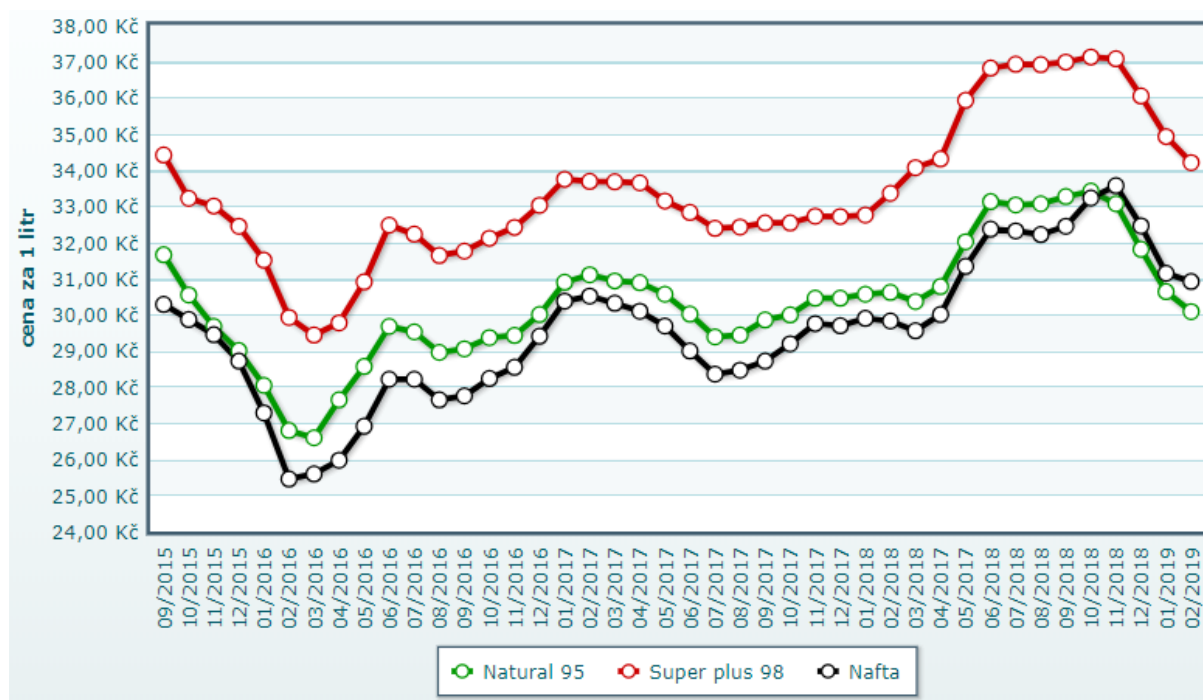
Jelikož DHL společnost funguje i v mezinárodním měřítku, je důležitým faktorem i kurz české koruny. Jestliže česká koruna oproti zahraničním měnám posiluje, ceny zahraničního obchodu mají tendenci klesat. Naopak pokud oslabuje, ceny zahraničního obchodu rostou. Když česká ekonomika bude nadále prospívat a dlouhodobě dosahovat vyššího ekonomického růstu než ekonomika evropské unie, bude se přibližovat vyspělým evropským zemím. Takový vývoj ekonomiky se bude zároveň odrážet v reálném posilování koruny. Jak uvádí ČNB, za poslední čtvrtstoletí hodnotila koruna vůči euru reálně o více než polovinu. Následující graf 4.3 znázorňuje vývoj koruny vůči euru, nyní k datu 20. 3. 2019 je dle ČNB hodnota 25,6450 Kč/EUR.



Graf 4.3 Kurz euro/česká koruna

Zdroj: KURZY (2019)

Jelikož je společnost DHL značně závislá na silniční přepravě, je spotřeba pohonných hmot velmi vysoká. Tudiž jsou ceny pohonných hmot dalším z důležitých ekonomických faktorů, které mají značný vliv na společnost DHL. Vývoj průměrných cen za jednotlivé pohonné hmoty je znázorněn v grafu 4.4.



Graf 4.4 Průměrné ceny pohonných hmot v ČR v letech 2015-2019

Zdroj: ČSÚ (2019)

Z dat získaných z ČSÚ je patrné, že ceny všech znázorněných pohonných hmot v posledních pěti letech kolísají. Rapidní zlom v blízké době nastal během října a listopadu 2018, odkdy ceny rychle klesají až do posledního námi známého data v únoru 2019. Poslední měřené hodnoty z února 2019 jsou 34,2 Kč za Super plus 98, 30,91 Kč za naftu a 30,08 Kč za Natural 95. Ale jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, můžeme očekávat, že ceny ropy nadále porostou a stejně tak i ceny pohonných hmot.

4.1.3 Sociálně-demografické faktory

Sociální faktory souvisí s demografickou strukturou ekonomicky aktivního obyvatelstva a s rostoucí ekonomickou aktivitou dospívající mládeže, příslušníky menšin a žen, jelikož tyto skupiny obyvatel mají větší tendenci k nezaměstnanosti. Jak uvádí ČSÚ, k 31. 12. 2018 měla Česká republika 10 649 800 obyvatel. Vůči potenciálním zákazníkům není skladba obyvatelstva pro společnost DHL tak důležitá, jelikož vzhledem k obsáhlým službám, které nabízí, se může o firmu interesovat různá skupina obyvatel. Zato důležitým faktorem je nezaměstnanost, protože společnost DHL zaměstnává v ČR několik tisíc zaměstnanců.

Z následující tabulky 4.1 je patrné, že ke konci roku 2018 evidoval Úřad práce ČR celkem 231 534 uchazečů o zaměstnání, to je o bezmála 50 000 osob méně než minulý rok. Počet osob bez práce byl tak nejnižší od roku 1996 a meziročně i meziměsíčně přibýlo volných pracovních míst. Jak uvádí generální ředitelka Úřadu práce ČR Kateřina Sadílková, předpokládá se, že v následujících měsících bude nezaměstnanost mírně růst z důvodu sezónních prací. Počet volných pracovních míst v prosinci 2018 byl 324 410, největší zájem měli zaměstnavatelé zejména o technické profese a kvalifikované pracovníky, např. řidiče nákladních aut a vysokozdvížných vozíků, skladníky i pomocné manipulační pracovníky. Navzdory tomu byl v evidenci mezi nezaměstnanými velký počet řidičů osobních aut a malých dodávek. To nutí zaměstnavatele částečně polevit z původních požadavků, např. nevyžadují konkrétní kvalifikace a praxi v oboru apod., aby odpovídaly současnému trhu práce.

Tab. 4.1 Nezaměstnanost v ČR k 31. 12. 2018

Podíl nezaměstnaných osob k 31. 12. 2018	3,1 %
Počet uchazečů o zaměstnání	231 534
Počet volných pracovních míst	324 410

Zdroj: vlastní zpracování podle dat MPSV

Společnost DHL momentálně nabízí v ČR 136 volných pracovních pozic v rámci všech divizí. Pro nedostatek zaměstnanců využívá společnost DHL služeb vězňů, ke konci roku 2018 zaměstnávali 65 vězňů na pozicích skladníků. Se zaměstnáváním odsouzených mají dobrou zkušenost a v budoucnu by chtěli přijmout další lidi.

4.1.4 Technicko-technologické faktory

Technika a technologie jdou neustále vpřed, proto je důležité držet krok s neustále se vyvíjející technikou a moderními trendy.

Z oblasti IT jsou pro společnost DHL důležité zejména jejich webové stránky, firemní databáze a systémy. Společnost využívá např. systém DHL EUROCONNECT (systém pro přepravu mezinárodních kusových zásilek), DHL EDI (elektronické výměny dat navržené pro velké objemy odesílaných zásilek a logistiku zahrnující mnohočetné provozy, kdy je přeprava plně integrována do již existujících globálních procesů), aplikace DHL EasyShip (výkonný nástroj pro zjednodušení přepravy zásilek, zrychlení procesů a zvýšení produktivity, slouží především odesílatelům s velkým počtem přepravovaných zásilek), aplikace DHL Connect (pro expresní přepravu pro malé a střední podniky) a další.

Podnik DHL má v ČR vlastní pobočku IT služeb, která je společnosti se svými odborníky k dispozici 24 hodin denně každý den. Vlastní webové stránky jsou nedílnou součástí společnosti, každý potenciální zákazník si může o firmě a jejích službách dohledat veškeré potřebné informace a následně využít i online služeb nebo telefonické služby.

Jako alternativu pro zasílání faktur poštou či faxem využívá DHL elektronickou fakturaci, ekologický a efektivnější způsob předání daňových dokladů. Zákazníci mohou obdržet elektronickou fakturu pomocí emailu nebo aplikace eBilling, která slouží k nahlížení do faktur a jejich archivaci.

Společnost DHL pořádá v Německu každý rok akci DHL Innovation Day, která představuje příležitost pro prezentace nových nápadů, prototypů, workshopů a soutěží. Zaměřují se především na otázky technologie a podnikání, které mohou do budoucna změnit odvětví logistiky.

Společnost disponuje velkým počtem nákladních vozů a skladů po celé ČR, a proto je důležité zaměřit se na co nejlepší koordinaci příjmu, výdeje a uskladnění, aby nevznikaly zbytečné prostoje. Například společnost DHL vyvíjí moderní, nízkonákladový měřicí systém DHL MetriX Freight, který umožní změřit jednotlivé kusy zásilek bez ohledu

na jejich tvar za méně než vteřinu, a tím zrychlit tento proces, který vyžaduje dva pracovníky až po dobu jedné minuty. Takový systém má schopnost dosáhnout vysokého potenciálu.

Od roku 2010 společnost DHL při přepravě využívá DHL SmartSensor, který umožňuje komplexní monitoring zásilek, kontroluje teplotu, vlhkost i otřesy během přepravy. Tato technologie disponuje inteligentními sensory GPS a RFID, které zprostředkovávají data získaná ze stavu zásilek a umožňují tak sledování zásilek v reálném čase. DHL má k dispozici 62 těchto zařízení a využívá se zejména při letecké nebo námořní přepravě citlivého biologického a zdravotního materiálu.

Výrobci nákladních automobilů značek DAF a PACCAR, jejichž vozy využívá společnost DHL při přepravě, plánují během roku 2019 a do budoucna spustit pilotní projekt zabývající se bezpečností a efektivitou bezdrátově připojených kamionů.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza pěti konkurenčních sil se sice v každém odvětví liší, ale uvnitř každého odvětví účinkují tytéž síly. Model zahrnující pět sil je tedy platný pro jakékoliv odvětví, jelikož shrnuje všechny důležité vztahy všech aktivit podniků. Pomocí Porterova modelu hodnotíme pět sil: vyjednávací síla odběratelů (kupujících), vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů, hrozba nově vstupujících firem a konkurence v daném odvětví. Přičemž platí, že čím silnější daná síla je, tím více bude působit na ceny nebo na náklady, a tím méně bude odvětví lákavé pro ostatní konkurenty.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je pro společnost velmi důležitá až rozhodující, jelikož v odvětví, ve kterém firma působí, se pohybuje mnoho konkurenčních podniků s obdobným portfoliem služeb. Záleží tedy v konečném důsledku na potenciálním zákazníkovi, pro jakou společnost se rozhodne, ať už jednorázově či pro uzavření dlouhodobé spolupráce.

Velikost vyjednávací síly pak bude záviset na velikosti potenciálu, který znamená pro společnost a na podílu na tržbách společnosti či zisku. Zákazníci s velkou vyjednávací silou budou tláčit ceny za služby níž nebo budou požadovat například služby navíc, a tak si budou přisvojovat více hodnoty.

Portfolio služeb společnosti DHL je zaměřeno zejména na dlouhodobé a rozsáhlejší spolupráce, které tvoří větší zisky společnosti. Můžeme k nim zařadit i velké mezinárodní firmy.

- *The Lego Group a.s.* – dlouhodobá spolupráce pro společnost Lego, vyrábějící originální stavebnice z kostek a jiné, začala již v roce 2005. DHL poskytuje firmě zejména dvě služby pro finální distribuci: DHL Euroconnect a DHL Euronet, prostřednictvím kterých uskuteční přibližně 15 000 přeprav ročně. DHL poskytuje pro Lego přepravy sběrnou službou, doklázky a celovozové přepravy, zpětné transporty poškozených či vadných výrobků, kratší dodací lhůty a nakládky 24 hodin denně včetně víkendů.
- *Henkel ČR s.r.o.* – DHL poskytuje skladování, distribuci a služby s přidanou hodnotou zaměřené na oblast čisticích prostředků, kosmetiky, včetně speciální řady pro kadeřnické salóny Schwarzkopf professional, část adheziv, materiálů pro stavební a automobilový průmysl již od roku 1995. DHL Supply Chain zajišťuje pro celé portfolio adheziv firmy Henkel vše od klasické smluvní logistiky přes zpětný odběr či likvidaci až po stahování palet a prázdných obalů.
- *Panasonic Automotive Systems Czech, s.r.o.* – dlouhodobé kontrakty s touto firmou začaly v roce 2009 a v rámci distribuce hotových elektronických výrobků, služby DHL Euronet, přepraví v hlavní sezóně 20-30 kamionů denně, mimo sezónu pak 10-15 kamionů denně. Pro Panasonic uskutečňuje DHL nakládky do Evropských zemí v Plzni, Štěnovicích a Žatci 24 hodin denně v pracovním týdnu, kreditní systém fakturace na míru vytvořený pro Panasonic, přísné kontroly kamionů a vysokou pružnost, pokud jde o změny podmínek.
- *TRW Automotiv Czech s.r.o.* – první spolupráce začaly již v roce 1998 a pravidelně od roku 2006, zejména využívají služby DHL Euroline a ročně uskuteční 9 300 přeprav. DHL vytváří pro TRW kompletní in a out logistiku a pokrývají tak 100 % veškeré přepravy pro TRW. DHL má vlastní kancelář přímo v závodě TRW v Dačicích a jsou k dispozici 24 hodin denně po celý rok. Transportují materiál a hotové výrobky v podobě automobilových dílů od dodavatelů až k výrobcům aut.
- *SEVEROTISK s.r.o.* – již od roku 2009 v rámci služby DHL Euronet, pro distribuci hotových výrobků, uskuteční DHL ročně zhruba 3 600 přeprav. V tiskárně působí tři pracovníci DHL a poskytují servis a nakládky 24 hodin denně. DHL provádí vnitrostátní i mezinárodní přepravy výrobků, paletovou kontrolu a poskytují vysokou flexibilitu při zajištění spěšných objednávek.

Patří sem i řada jiných velkých firem např.: Hanon Systems Autopal s.r.o., Varroc Lighting Systems s.r.o., ABB s.r.o., ArcelorMittal Ostrava a.s., MORAVIA STEEL a.s., ASUS COMPUTER Czech Republic s.r.o. a další.

Vyjednávací síla dodavatelů

Ačkoli je firma DHL i díky své velikosti v mnoha ohledech soběstačná, pro určité činnosti využívá raději služeb jiných specializovaných firem, kdy díky dlouhodobě uzavřeným smlouvám získá velmi výhodné podmínky.

Například díky uzavřeným smlouvám o najímání dopravních kapacit najímá DHL vozidla na tzv. kilometrický průběh. Smlouva spočívá ve vytěžování vozidel, kdy dispečeri řídí přepravu najatých vozů a kontrolují, aby vozidla najela stanovený počet kilometrů (např. 10 000 km) a neměla prázdné přejezdy či celé trasy. Díky tomuto systému DHL platí dopravci zvýhodněnou kilometrickou cenu (např. 0,9 EUR/1 km), proto je cílem DHL maximalizovat počet přeprav a najetých kilometrů. Mezi tyto dopravce patří například firmy Marek Rucký – Autodoprava s.r.o., FOLTÝN – autodoprava s.r.o., LP Okno – Trans s.r.o., PPL CZ s.r.o. a Lumír Prejda s.r.o.

Pro flotilu služebních referentských a manažerských vozů využívá DHL služeb firmy AUTOCENTRÁLA s.r.o. v Hlučíně, kde řeší kompletní servis aut od leasingu, přes pravidelné prohlídky po opravy aut. Každý řidič společnosti DHL má také k dispozici tankovací palivovou kartu od smluvní společnosti Shell Czech Republic a.s.

Další dlouhodobé smlouvy uzavírá DHL pro získání nebytových prostor a skladů, jako jsou kanceláře pro zaměstnance nebo sklady pro projekty velkých zákazníků. Smlouvy pro zabezpečení chodu kanceláří zprostředkovávají např. G E T s.r.o., zajišťují nákup spotřebního materiálu, pronájmy kopírovacích zařízení apod.

Pro finanční služby a služby v oblasti účetnictví využívá DHL např. společnost Gerlach spol. s.r.o.

Hrozba substitutů

Za substituty můžeme považovat jiné druhy přepravy, než jaké nabízí společnost DHL. Společnost DHL má ve svém portfoliu obsažené četné druhy přepravy, které jsou zákazníkům k dispozici, a to v rámci silniční dopravy, železniční dopravy, letecká dopravy nebo i lodní dopravy.

Jelikož společnost DHL pokrývá veškeré možné způsoby přepravy, závisí tedy výsledná síla substitutů, v rámci druhu přepravy, na skutečné vzdálenosti přepravované zásilky

a konečném místě doručení. A to proto, že v dnešní době je kladen důraz na ekologii a pokus o nižší využívání zejména silniční dopravy, která má na vznik škodlivého CO₂ velký vliv. Za nejekologičtější způsob přepravy je v Evropě považována vodní doprava, ale jelikož vláda dosud nerozhodla o Koncepci vodní dopravy v ČR, nelze ji plnohodnotně využívat. Na dlouhé vzdálenosti se tedy nejvíce využívá železniční přeprava jako substitut silniční přepravy, ale pro přepravy zejména na krátké vzdálenosti silniční doprava nemá žádné patřičné substituty.

Jako substituty můžeme brát v úvahu i jednotlivé služby nabízené zákazníkům: mezinárodní i vnitrostátní import a export zásilek, skladování, celní služby, doplňkové služby a další. Ale vzhledem k tomu, že společnost DHL poskytuje veškeré možné služby spojené s přepravou zásilek, které jsou blíže definované v kapitole 3.3, mohou mít konkurenční podniky výhodu u takových služeb zejména v nižší ceně, ale substituty jako takové zde budeme hledat jen těžko.

Hrozba nově vstupujících firem

Jelikož logistické přepravní, doručovací a skladovací služby jsou velmi žádané a bariéry vstupu nejsou v určitých mezích nijak náročné, je trh otevřený pro nově vstupující firmy. Vznik nových konkurentů se dá tedy očekávat.

Jednou z bariér vstupu do odvětví je vysoká finanční náročnost, protože k provozování takové společnosti je zapotřebí dostatek vozů pro přepravu zboží, skladovací prostory, technika pro přemísťování zboží ve skladech atd. Také je důležité, aby firma byla schopna plnit včas své závazky.

V rámci celních služeb je pak důležité, aby firma získala některé z povolení AEO a stala se tak oprávněným hospodářským subjektem pro zjednodušené celní postupy, nebo aby mohla využívat výhody při celních kontrolách týkající se zabezpečení. Také jsou zapotřebí kvalifikovaní pracovníci pro každou oblast podniku.

Nově začínající podniky budou mít největší obtíže při získávání zákazníků, neboť firmy působící na trhu mnoho let si vybudovaly určité know-how. Bude pro ně tedy náročné přesvědčit potenciální zákazníky, aby si vybrali právě je. Nové firmy pravděpodobně nezískají hned dlouhodobé smlouvy se zákazníky, proto se zřejmě zaměří nejdříve na jednorázové služby a nasadí nízké ceny a budou si tak postupně budovat dobrou pověst. Společnost DHL působí na trhu několik desítek let a za tu dobu již ovládla část trhu, má také výhodu díky dlouholetým smlouvám uzavřeným s významnými zákazníky.

Konkurence v daném odvětví

V odvětví, ve kterém firma DHL působí se vyskytuje téměř nespočetné množství konkurentů, jelikož se jedná o velmi žádané a často využívané služby zahrnující přepravu, skladování a doručování. V takovém prostředí plném konkurenčních firem panuje obrovská rivalita, a to nejen mezi velkými nadnárodními firmami, ale i mezi místními dopravci či kurýry pro ČR. Takové soupeření se může negativně pomítnout do ziskovosti, jelikož se firmy snaží předhánět nejlepší nabídkami až na hranici celkových nákladů. Některé konkurenční firmy disponují portfoliem s podobnými komplexními službami a v porovnání s DHL jsou i obdobně rozsáhlé, můžeme je tedy považovat za hlavní konkurenty, patří mezi ně například společnosti: FedEx, Schenker, UPS, TNT, Geiss a další.

FedEx

Společnost Federal Express neboli FedEx je společnost založená v roce 1971 ve státě Arkansas, zabývající se přepravními a logistickými službami. Tato společnost je stejně jako DHL rozdělena do pěti divizí pracujících odděleně, které ale vystupují jako jedna společnost, FedEx Express, FedEx Ground, FedEx Global Logistics, FedEx Custom Critical a FedEx Services. V dnešní době FedEx obsluhuje ve více než 220 zemích a oblastech světa s přibližně 425 tisíci zaměstnanci a v ČR působí od roku 1991.

Společnost Federal Express Czech s.r.o. nabízí, stejně jako DHL, exportní a importní služby v rámci vnitrostátní i mezinárodní přepravy. Služby FedEx v porovnání s DHL se liší zejména názvy, ale princip služeb je podobný. Například v rámci vnitrostátní přepravy můžeme porovnat službu společnosti FedEx s názvem *FedEx Priority Overnight*, což je expresní doručení zásilky další den v poledne nebo ke konci pracovního dne, se službou firmy DHL *Time Definite*, která umožňuje také doručení zásilky další den, ale do 9 hodin ráno nebo do 12 hodin v poledne. V případě expresní zásilky činí i několik hodin značný rozdíl při doručení. Pro expresní přepravu nabízí DHL i službu *Same Day*, která zajistí doručení zásilky v den jejího podání, ale společnost FedEx takovou službu pro vnitrostátní přepravu neposkytuje. Další služby má FedEx zařazené jako zásilky v celé Evropě, patří sem *FedEx Europe First* (doručení zásilky následující den ráno mezi 9 a 10 hodinou), *FedEx International Priority* (doručení zásilky door-to-door následující den) a *FedEx International Economy* (přeprava zásilek během 2-5 dní). Obdobné služby nabízí FedEx i v rámci globální přepravy, liší se dobou doručení, kdy mezinárodní přeprava trvá zhruba 2-6 dnů (v závislosti na cílové destinaci).

Společnost FedEx neuvádí konkrétní doplňkové služby ve své nabídce, ale lze sem zařadit např. službu *FedEx Global Returns*, která umožňuje vrácení a následné sledování

zásilký. Dále nabízí kompletní servis celního odbavení a také službu FedEx Dangerous, díky které lze přepravit zboží vyžadující speciální zacházení.

V oblasti životního prostředí si klade firma FedEx za cíl snížení emisí z provozu letadel (od roku 2005 snížili emise o 22 %), získání leteckého paliva z alternativních zdrojů (první dodávky paliva očekávají během roku 2019), snížení spotřeby pohonných hmot vozidel (od roku 2005 snížili spotřebu o 35 %).

TNT

Společnost TNT založil Ken Thomas v roce 1946 v Austrálii jen s jediným vozidlem. Dnes je globální logistickou přepravní společností pro firmy působící ve více než 200 zemích po celém světě.

V roce 2016 došlo ke spojení společností TNT Express Worldwide spol. s r.o. a Federal Express. Cílem je poskytnutí zákazníkům společnosti FedEx integrovanou globální sítí, která kombinuje schopnosti TNT na evropském trhu a sílu firmy FedEx v dalších oblastech světa. I když je TNT součástí FedEx společnosti, nadále vystupuje samostatně, ale obě společnosti využívají propojených dopravních sítí a možnosti širší škály služeb.

TNT nabízí tři kategorie služeb: *Express*, *Economy Express* a *speciální služby*. Služby *Express* zprostředkovává doručení následující pracovní den do 9, 10, 12 nebo 18 hodin, lze ji srovnat se službou *Time Definite* společnosti DHL. Služba *Economy express* se přizpůsobuje finančním možnostem zákazníka, jedná se o doručení zásilky s ohledem na cenu. Speciální služby zohledňují konkrétní požadavky zákazníka a připraví řešení na míru, zahrnují urgentní zásilky, nebezpečné zásilky, objemné zásilky apod.

V rámci služeb nabízí TNT také doplňkové služby: pojištění, celní odbavení, pozdní vyzvednutí, sobotní doručení a další.

Společnost TNT se vzhledem k životnímu prostředí snaží snížit emise oxidu uhličitého, v některých zemích nabízí možnost expresní dodávky s neutrálním CO₂.

Dachser

Společnost Dachser vystupuje jako rodinný podnik zabývající se systémovou logistikou založený v roce 1930. Působí ve 37 evropských zemích a v ČR existuje DACHSER Czech Republic a.s. od roku 1992. Společnost je rozdělena do dvou divizí DACHSER Road Logistics a DACHSER Air & Sea Logistics s celkem osmi pobočkami v ČR, které zahrnují služby přepravní logistiky, skladování a individuální zákaznické služby. Dachser využívá při přepravě pozemní, leteckou i námořní přepravu, přičemž skladovací služby jsou nedílnou součástí

pro následnou distribuci zboží.

V Dachser se stejně jako v DHL zaměřují zejména na konkrétní potřeby potenciálních zákazníků a své služby přizpůsobují na míru určitým potřebám a požadavkům. Nabízí komplexní logistické řešení včetně služeb s přidanou hodnotou orientované na produkty např.: kontrola kvality, konečná úprava produktů, montáž a demontáž, opravy, balení a přebalení zboží, označení. A také služby s přidanou hodnotou orientované na procesy: správa objednávek, vychystávání objednávek, konečné úpravy, sestavování prodejních balení, etiketování, označení zboží cenou, zpracování reklamací, ochranné balení, celní odbavení, uložení do regálů.

Dachser zprostředkovává přepravu jednotlivých kusových zásilek i konsolidovaných nákladů po celém světě. Služby jsou rozdělené do čtyř řad produktů: *entargo*, *classicline*, *directload* a *targo on-site*. Prostřednictvím produktů *entargo* nabízí služby *targospeed*, *targofix* a *targoflex*, pokrývající evropskou logistiku. V rámci řady *classicline* přepravují kusové zásilky do vzdálených destinací. Služba *directload* je pro dokládky a celovozové náklady. Služba *targo on-site* zajišťuje přepravu v rámci celého dodavatelského řetězce pomocí komplexní sítě poboček, partnerů a dceřiných společností.

V rámci porovnání služeb lze porovnat např. službu *targospeed* společnosti Dachser se službou *Time Definite* společnosti DHL. *Targospeed* je služba na vnitrostátní úrovni zajišťující doručení zásilek do druhého dne do 10 hodin ráno nebo do 12 hodin v poledne, což jsou přibližně stejné časy jako u služby *Time Definite* společnosti DHL. Celkově jsou služby společností DHL a Dachser velmi podobné, ale společnost DHL navíc využívá při přepravě železniční dopravu.

Jako doplňkové služby uvádí Dachser kompletní celní servis včetně poradenství, dále již zmíněné služby s přidanou hodnotou a zavedení speciálních opatření např. opatření týkající se embarga, bezpečnostní opatření, systematické prověřování nákladu, plombování kontejnerů, omezení přístupu apod.

Dachser uvádí, že ochrana životního prostředí má nejvyšší prioritu, předchází zbytečným transportům díky optimalizaci plánování tras, snižují tak objem dopravy a množství emisí CO₂. V zájmu snížení emisí CO₂ používají také vysokozdvizné vozíky s elektrickým pohonem. Při práci využívají inteligentní skenery, které snižují využívání papíru na minimum, zdigitalizovali tak 90 % potvrzení o převzetí. Angažovanost v této oblasti potvrzuje ocenění *GreenIT Best Practice Award 2010* v kategorii energeticky účinných systémů. Využívají obaly pro vícenásobné použití, které lze opětovně použít až pětkrát, aby předcházeli vzniku odpadu

z obalů. V myčkách nákladních vozidel se využívá dešťová voda, která následně prochází systémy opětovného čištění.

DPD

Společnost DPD byla založena v roce 1976 v Německu, v ČR je Direct Parcel Distribution CZ, s. r. o. již od roku 1994 s jedním centrálním překladištěm v Praze a 13 regionálními depy. Je součástí DPD Group sítě, která doručuje do více než 230 zemí světa s více než 41 tisíci zaměstnanci. DPD nabízí jak vnitrostátní, tak i mezinárodní přepravu pro soukromé osoby i firmy, a to jak import, tak i export.

Služby DPD jsou rozděleny do tří kategorií: *DPD Private*, *DPD Classic* a *DPD Express*. *DPD Private* je služba, která zaručuje rozvoz balíčků, kdy zná příjemce interval doručení do 23 evropských zemí. *DPD Classic* je přeprava zásilek do Evropy v řádu 2-3 dní nebo po ČR do druhého pracovního dne. *DPD Express* je služba, kdy lze při dopravě po ČR určit čas doručení, a to do druhého pracovního dne v 10, 12 nebo 18 hodin, lze ji přirovnat ke službě *Time Definite* společnosti DHL, kde jsou časy téměř stejné, jen DPD nabízí navíc čas v 18 hodin. *DPD Express* do EU zaručuje doručení do 18 hodin následující pracovní den, *DPD Express* do zahraničí zahrnuje také službu *DPD Guarantee* (garance doručení včas během 1-5 pracovních dní).

Služby lze kombinovat s mnoha doplňkovými službami, které DPD nabízí např.: pojištění, vrácení zboží na náklady příjemce, vyzvednutí balíku DPD kurýrem na zvolené adrese, doručení třetí straně, výměnná zásilka, doručení až ke dveřím, zabezpečené předání pomocí bezpečnostního kódu, ověřené předání 18+ a další.

Společnost DPD měří veškeré emise CO₂, které vyprodukuje a následně zavádí opatření ke snížení emisí. Zbývající emise kompenzuje financováním projektů na ochranu a obnovu přírody. DPD je partnerem projektu *EcoAct*, který se zabývá rozvojem technologie k odchytu a přečištění skládkových plynů a následné tvorbě druhotné energie (elektřina, teplo). DPD spolupracuje na projektu *Trees for Life*, jehož podstatou je vysazování nových stromků v závislosti na spotřebě papíru. DPD odebírá energii z obnovitelných zdrojů a zavádí úsporná osvětlení, v ČR jezdí i dodávky na alternativní pohony. Od roku 2016 je DPD partnerem projektu Uklidme Česko.

4.3 Metoda párového srovnání

Při rozhodování o konkurenceschopnosti určitého podniku je také důležité vzájemné porovnání s jednotlivými konkurenty. Při srovnání konkurentů je vhodné brát v úvahu více než jedno kritérium, jedná se tedy o rozhodování s vícekritériální charakterem. V tomto případě metoda slouží k usnadnění práce při uspořádání variant s využitím souboru kritérií, a tak i rozhodování mezi jednotlivými konkurenty. Jako některé z největších konkurentů společnosti DHL byly pro porovnání vybrány tyto firmy: FedEx, TNT, Dachser, DPD. K jednotlivým konkurentům jsou přiřazeny označení variant: V1 – DHL, V2 – FedEx, V3 – TNT, V4 – Dachser, V5 – DPD.

Prioritou metody párového srovnání je stanovení jednotlivých kritérií, byla vybrána tato kritéria: K1 – historie na trhu, K2 – rozsah působení společnosti ve světě, K3 – počet zaměstnanců v ČR, K4 – přehlednost internetových stránek, K5 – rozsah nabídky služeb, K6 – doplňkové služby, K7 – vztah k životnímu prostředí.

Stanovení variant a vhodných kritérií je znázorněno v následující tabulce 4.2 s konkrétními potřebnými informacemi a subjektivním ohodnocením u kvalitativních kritérií.

Tab. 4.2 Přehled variant podle kritérií

Varianty/Kritéria	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
V1 – DHL	Od 1969	> 220 zemí	1000 – 1499	téměř nepřehledné	vynikající	více než dostatečné	vynikající
V2 – FedEx	Od 1971	> 220 zemí	100 – 199	přehledné	velmi dobrá	nedostatečné	velmi dobrý
V3 – TNT	Od 1946	> 200 zemí	500 – 999	méně přehledné	dobrá	dostatečné	dobrý
V4 – Dachser	Od 1930	< 200 zemí	250 – 499	méně přehledné	velmi dobrá	více než dostatečné	vynikající
V5 – DPD	Od 1976	> 230 zemí	500 – 999	přehledné	velmi dobrá	více než dostatečné	vynikající

Zdroj: vlastní zpracování

Následně je pomocí metody párového srovnání sestavena tabulka 4.3 tzv. Fullerův trojúhelník, z které lze zjistit počet preferencí každého kritéria představující jeho nenormovanou váhu. Na základě počtu preferencí je stanovena normovaná váha každého kritéria dle vztahu 2.1.

Tab. 4.3 Párové srovnání kritérií

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Počet preferencí	Váha
K1		0	0	1	0	0	1	2	0,095
K2			1	1	0	0	0	3	0,143
K3				1	0	1	1	4	0,19
K4					0	0	1	1	0,048
K5						1	1	6	0,286
K6							1	4	0,19
K7								1	0,048
Celkem	-	-	-	-	-	-	-	21	1

Zdroj: vlastní zpracování

Pro následné vyhodnocení je důležité sestavení kritériální matice viz tabulka 4.4, která byla sestavena z jednotlivých tabulek ohodnocení každé varianty pomocí bodovací metody, uvedené v příloze č. 1.

Tab. 4.4 Kritériální matice

Varianty/Kritéria	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
V1	3	4	5	2	5	5	5
V2	2	4	1	5	4	2	4
V3	4	3	4	3	2	3	3
V4	5	2	3	3	4	4	5
V5	1	5	4	4	4	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.5 Vyhodnocení variant

Varianty/Kritéria	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Celkové hodnocení	Pořadí
V1	0,286	0,571	0,952	0,095	1,429	0,952	0,238	4,524	1.
V2	0,19	0,571	0,19	0,238	1,143	0,381	0,19	2,905	5.
V3	0,381	0,429	0,762	0,143	0,571	0,571	0,143	3,000	4.
V4	0,476	0,286	0,571	0,143	1,143	0,952	0,238	3,810	3.
V5	0,095	0,714	0,762	0,19	1,143	0,952	0,238	4,095	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledným zpracováním je tabulka 4.5, jejíž hodnoty vznikly vynásobením jednotlivých hodnot z tabulky 4.4 a normovanými vahami z tabulky 4.3 pro každou variantu. Sloupec celkové hodnocení je dán součtem jednotlivých kritérií každé varianty, což umožňuje sestavit pořadí variant a určit tak nejlepší variantu, kterou je v tomto případě společnost DHL.

4.4 SWOT analýza

Na základě informací a dat zjištěných v předchozích analýzách a informací konzultovaných s vedením společnosti bude sestavena SWOT analýza, díky které budou posouzeny silné a slabé stránky podniku DHL a budou vymezeny možné příležitosti a případné hrozby pro podnik. Cílem analýzy je zjištění fungování firmy a situace, ve které se společnost DHL nachází, což umožní stanovení příležitostí, které by mohla společnost využít, popřípadě hrozeb, kterých by se měla vyvarovat nebo jaké zavést opatření do budoucna.

Silné stránky

Jednou z největších výhod má DHL ve své působnosti na trhu, byla založena asi před 50 lety a v ČR působí už více než 30 let, po celém světě obsluhuje ve více než 220 zemích a oblastech. Za tu dobu si vytvořila DHL na trhu jisté know-how. Společnost DHL má také v ČR značné zastoupení díky dostatečnému počtu poboček a zaměstnanců.

Mezi silné stránky podniku patří zejména rozsáhlá nabídka služeb a doplňkových služeb, která se nejen vyrovná konkurenci, ale také ji převyšuje.

Další výhodou společnosti je uzavření dlouhodobých smluv s velkými odběrateli a zákazníky. Prioritou DHL je i starost o životní prostředí, díky stanoveným cílům do budoucna, zavedla společnost řadu opatření pro snížení emisí a lepší vztah k životnímu prostředí.

Značnou podporu má DHL i ve vlastním IT centru, kde spravují největší datové centrum v ČR, a mohou se tak spolehnout na hladký průběh veškerých operací, jelikož téměř vše je řízeno či zaznamenáváno elektronicky.

Slabé stránky

Mezi největší slabiny DHL patří zejména špatně přehledné internetové stránky, hlavní stránka DHL odkazuje na samostatné stránky každé divize, které nejsou sjednocené a mají odlišný celkový vzhled, přičemž se na všech stránkách těžko dohledávají důležité informace zapadající do mnoha méně důležitých odkazů. A ačkoliv se jedná o české stránky DHL, některé názvy či dokonce celé články a odkazy jsou v anglickém jazyce.

S rozsáhlým portfoliem služeb souvisí také objednávací systémy a aplikace společnosti pro snadnější přístup a objednávání služeb, které ovšem složitosti téměř nijak neubírají, ba naopak zvyšují nepřehlednost v rámci zvyšující se nabídky služeb. DHL je nepatrně pozadu s reklamou a propagací, ať už prostřednictvím internetu či reklamy v jiných médiích, lze zaznamenat více propagačních reklam od konkurenčních společností.

Příležitosti

Díky očekávanému růstu HDP a zvyšujícím příjmům domácností, můžeme očekávat, že poroste i spotřeba domácností, a tedy i poptávka po službách.

Další příležitostí pro společnost by mohla být posilující česká koruna, díky které klesají ceny zahraničního obchodu. Pokud bude česká ekonomika nadále prospívat, bude se více přibližovat vyspělým evropským zemím, a to se bude odrážet v posilování koruna.

Naskytují se příležitosti i v oblasti nových technologií, jestliže bude společnost DHL hledat a vyvíjet nové technologie usnadňující manuální či zdlouhavé procesy, mohou do budoucna změnit odvětví logistiky.

Společnost DHL je vůči požadavkům zákazníků velmi přizpůsobivá. S postupem času můžeme ze strany zákazníků očekávat zvyšující se nároky na služby a specifické požadavky na služby nové, v takovém případě může společnost DHL využít situace a nabídnout nové služby, čímž zabrání potenciálním zákazníkům v přechodu ke konkurenci.

Přestože má společnost DHL v ČR značné zastoupení v řádu několika poboček a skladů, můžeme do budoucna očekávat další rozvíjení podniku a větší počty zákazníků. Proto je pro společnost příležitost zejména v rozšíření skladových prostor, například výstavbou nových skladů či jejich nájmem, a také zvýšení počtu poboček do dalších větších měst.

Další příležitostí pro DHL by mohly být budoucí spolupráce s konkurencí, jestliže získá DHL další konkurenty tak, jako získal např. PPL, bude ovládat větší část trhu.

Hrozby

Hrozby vnějšího prostředí podnik nedokáže ovlivnit, a to například početnou konkurenci vyskytující se v odvětví logistických a doručovacích služeb. A očekávaný vznik nových konkurentů, kteří pravděpodobně nasadí nízké ceny, aby si tak získali zákazníky nebo je přebírali silnější konkurenci.

Podnikání také stěžují neustálé legislativní a politické změny. Narůstající počet a nepřehlednost zákonů a nařízení, jsou jen administrativní zátěží.

Aktuálním problémem je i přetížená silniční a letecká doprava, která by se podle odhadů měla v budoucnu ještě více zvýšit. A jelikož je společnost DHL závislá na silniční i letecké přepravě, je nedílnou součástí hrozeb i očekávaný růst cen ropy, tedy i ceny za pohonné hmoty.

Ačkoli DHL disponuje velkým počtem zaměstnanců v ČR, stále se potýkají s nedostatkem zaměstnanců, momentálně nabízí přes 160 volných pozic.

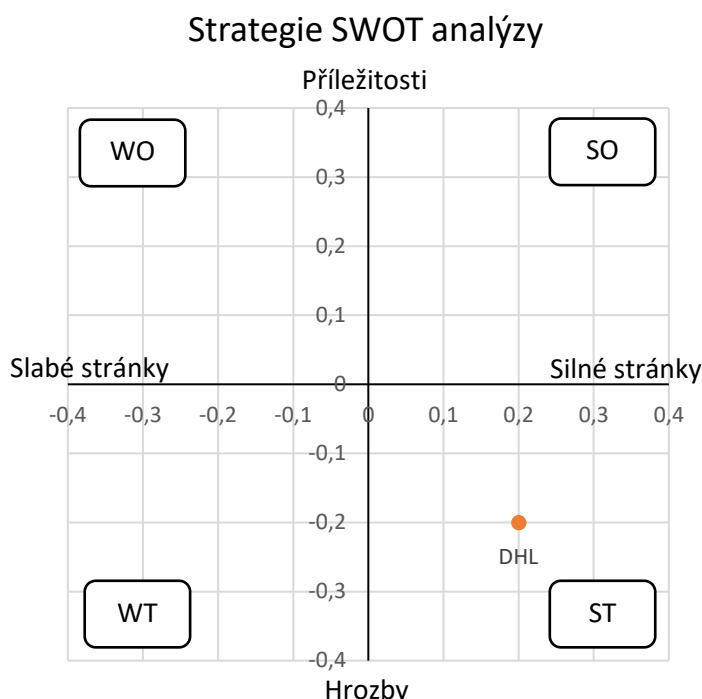
Pro zjištění vzájemného působení vnitřních a vnějších faktorů SWOT analýzy, zaznamenaných v tabulce 4.6, a následnou kvantifikaci bylo použito bodové ohodnocení každé charakteristiky uvedené v příloze č. 2. Pro ohodnocení silných stránek a příležitostí byla použita stupnice +1 až +5 přičemž, čím více bodů má daná charakteristika, tím větší má pro rozhodovatele význam. Naopak pro slabé stránky a hrozby byla použita stupnice -1 až -5, kdy -5 bodů značí nejvyšší závažnost. Poté byly k jednotlivým bodům přiřazeny příslušné váhy tak, aby dohromady tvořily 100 %.

Tab. 4.6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobé působení na trhu – know-how	Špatná přehlednost internetových stránek
Rozsah působení ve světě a v ČR	Složitost objednávacích systémů a aplikací
Velice rozsáhlá nabídka služeb	Slabá propagace
Spolupráce s velkými zákazníky a odběrateli	
Ochrana životního prostředí	
Vlastní IT pobočka	
Příležitosti	Hrozby
Růst HDP	Početná konkurence a noví konkurenti
Posílení české koruny	Legislativní a politické změny
Nové technologie	Přetížená doprava
Zvyšující se požadavky zákazníků	Rostoucí ceny pohonných hmot
Rozšíření skladů/poboček	Nezaměstnanost
Spolupráce s konkurenty	

Zdroj: vlastní zpracování

Následně byly vypočteny celkové hodnoty pro každou skupinu SWOT analýzy viz příloha č. 2. Ze získaných hodnot se zjistil součet silných a slabých stránek a poté součet příležitostí a hrozeb. Tyto hodnoty se zanesly do grafu 4.5, z kterého lze vyčíst polohu společnosti DHL a určit tak příslušnou strategii.



Graf 4.5 Strategie SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem SWOT analýzy je zjištění, že společnost DHL se nachází v situaci, kterou ovlivňují zejména hrozby. Společnost by se v tomto případě měla zaměřit na strategii konfrontace, jelikož se jedná o dostatečně silný podnik schopný čelit hrozbám. Díky dostatečné celkové hodnotě silných stránek by se měl podnik soustředit na jejich využití pro přeměnu hrozeb na příležitosti.

4.5 Dotazníkové šetření

Pomocí dotazníku byly zjištěny postoje skupiny respondentů vůči službám logistických společností zabývajících se přepravou, doručováním apod. Dotazník uvedený v příloze č. 3 byl zveřejněn v online formě pomocí webové stránky www.vyplnto.cz a dále rozšířený přes sociální sítě a také pomocí emailu, kdy byl odkaz na dotazník rozeslán některým z velkých zákazníků společnosti DHL. Část dotazníku se týkala obecných informací o přepravních službách a společnostech. Od otázky č. 5 se dotazník dále větvil na základě odpovědi respondenta, jelikož otázky č. 6 – 13 se týkají konkrétně společnosti DHL. Pokud tedy respondent uvedl, že neměl žádnou zkušenost se společností DHL, byly mu zobrazeny až poslední všeobecné otázky zjišťující pohlaví a věkovou kategorii respondenta. Celkem 50 respondentů vyplnilo dotazník o 15 otázkách v rámci několika týdnů.

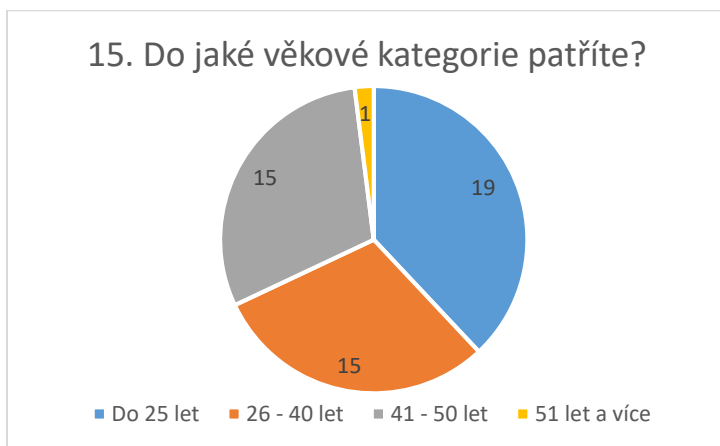
Vyhodnocení dotazníku

Z posledních dvou otázek lze vyčíst skladbu respondentů. Jak je uvedeno v grafu 4.6, poměr žen a mužů je téměř vyrovnaný. Z grafu 4.7 je patrné, že jsou rovnoměrně obsaženy bezmála všechny věkové kategorie, ale jen do 50 let. V kategorii 50 let a více je pouze jeden respondent.



Graf 4.6 Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku



Graf 4.7 Věkové rozpětí respondentů

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

Pomocí první otázky viz graf 4.8 bylo zjišťováno, jak často respondenti využívají sužeb přepravních společností. Na výběr byla četnost využívání služeb rozdělena do šesti odpovědí. Celkem 16 respondentů uvedlo, že využívají přepravní služby alespoň jednou za týden a vícekrát, je tedy pravděpodobné, že se jedná o zákazníky, kteří využívají služeb za pracovním účelem a jsou věrní jedné či několika málo společnostem. Naopak největší podíl respondentů využívá přepravní služby přibližně jednou měsíčně, může se tedy jednat o běžné zákazníky, kteří mohou mít tendence využívat různé přepravní společnosti dle momentálních požadavků.

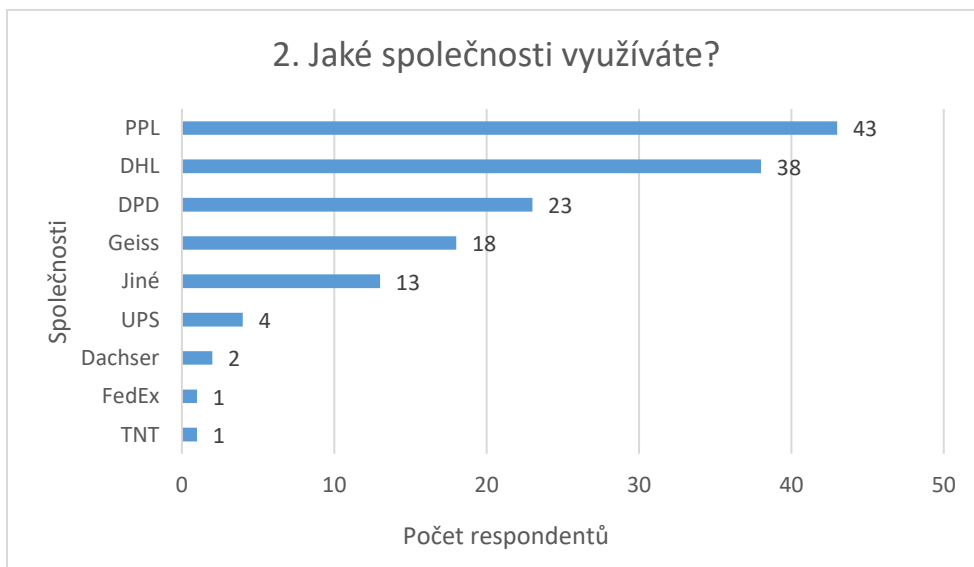
Stejně tak jako zbylý počet respondentů, kteří využívají přepravní služby jen párkrát ročně a méně.



Graf 4.8 Četnost využívání služeb

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

V druhé otázce respondenti vybírali společnosti, se kterými již měli nějaké zkušenosti, ze seznamu osmi náhodně vybraných společností, přičemž zde byla zahrnuta i společnost DHL a další konkurenční firmy.



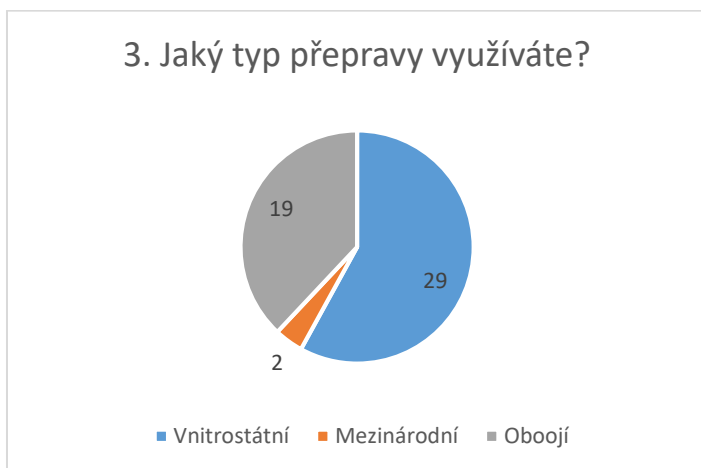
Graf 4.9 Přepravní společnosti

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

Jak je patrné z grafu 4.9, společnosti PPL a DHL značně převyšují ostatní odpovědi. To je ovlivněno výběrem respondentů, jelikož byli osloveni i zákazníci společnosti DHL

a společnost PPL je partnerem DHL. Dle respondentů lze tedy říci, že společnost DHL je pro zákazníky první volba.

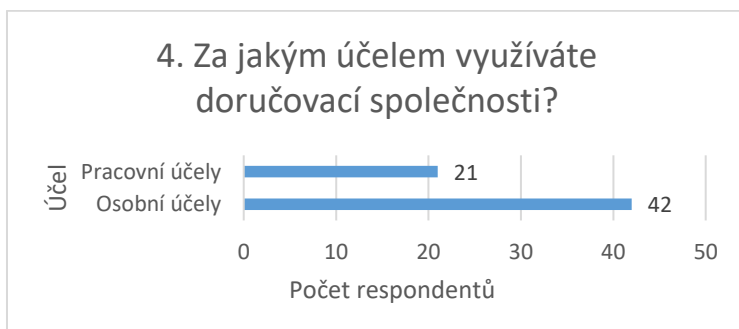
Cílem další otázky bylo zjistit, jaký typ přepravy respondenti využívají. Jak lze vyčíst z grafu 4.10, nadpoloviční většina respondentů uvedla, že využívají jen vnitrostátní služby, necelá zbylá část využívá jak vnitrostátní, tak mezinárodní služby. Ale jen 2 respondenti uvedli, že využívají pouze mezinárodní služby.



Graf 4.10 Typy přepravy

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

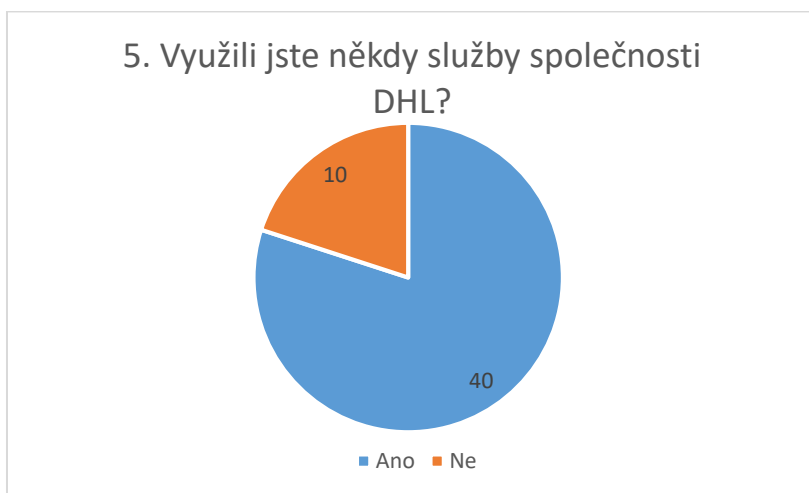
Následně bylo zjišťováno, za jakým účelem využívají zákazníci služeb přepravních společností. Z grafu 4.11 je patrné, že celkem 21 respondentů využívá přepravní společnosti za pracovním účelem. Společnost DHL se z větší části zaměřuje spíše na velké zákazníky, kteří využívají služby za pracovními účely, je tedy pravděpodobné, že většina těchto respondentů, jsou právě velcí zákazníci DHL. Avšak bylo očekávané zjištění, že se na přepravní společnosti z větší části obrací i jednotliví zákazníci za osobními účely.



Graf 4.11 Účel využívání přepravních společností

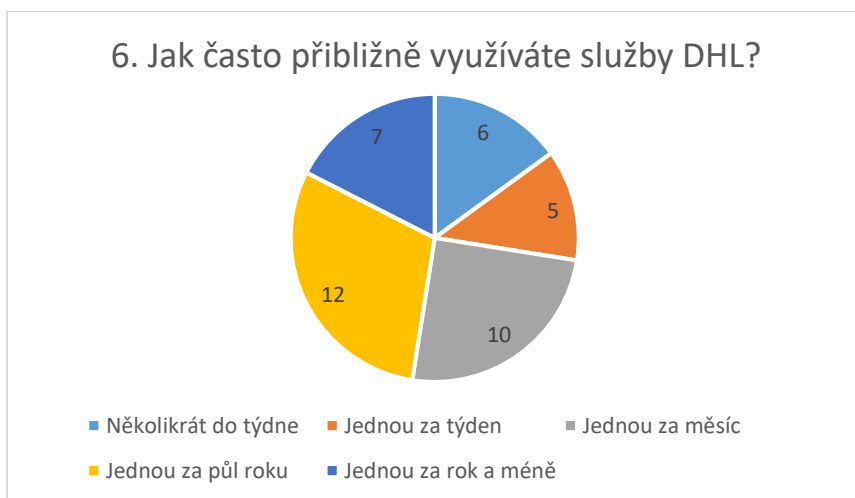
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

V další otázce bylo zjišťováno, zda respondenti měli již nějakou zkušenost se společností DHL. Z grafu 4.12 je zřejmé, že většina respondentů už někdy využila služeb DHL, přičemž lze říci, že z toho minimálně 11 respondentů je podle grafu 4.13 pravidelnými zákazníky. Pravidelně, ačkoliv ne tak často využívá služeb DHL 10 respondentů, ostatní pouze sporadicky.



Graf 4.12 Zkušenost s DHL

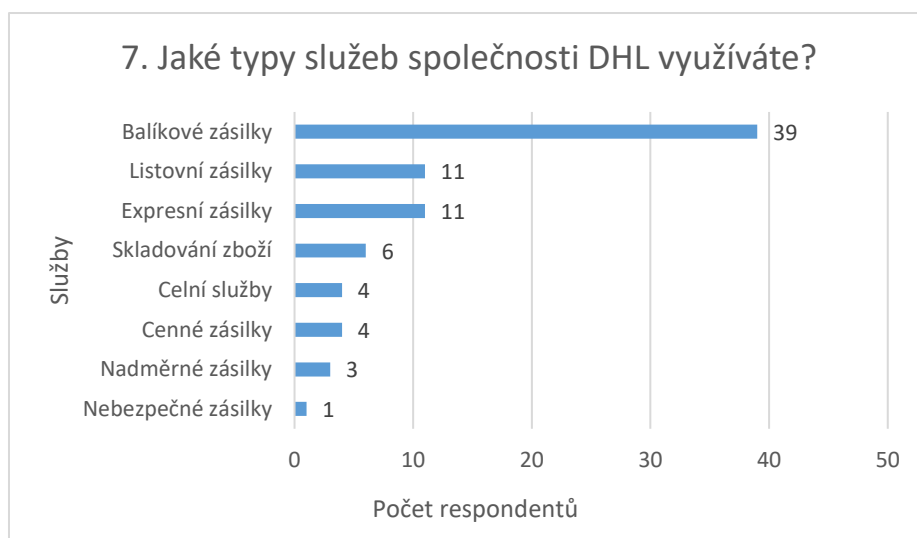
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku



Graf 4.13 Četnost využívání služeb DHL

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

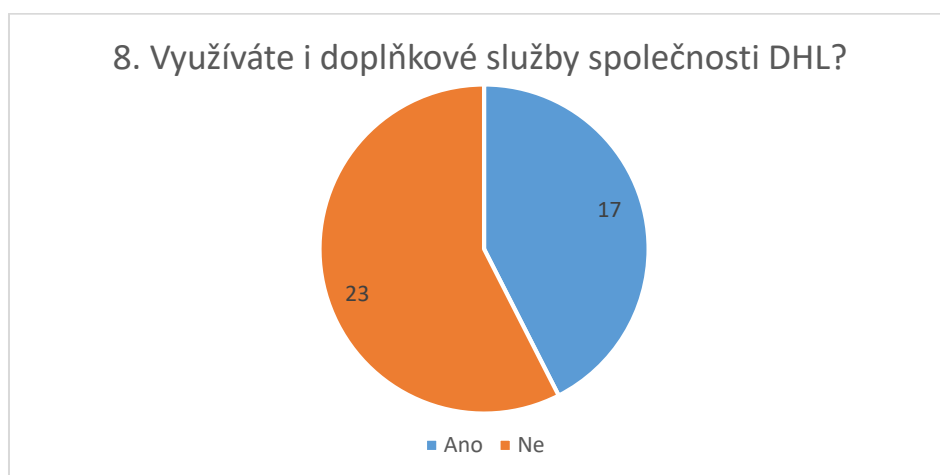
Další otázka viz graf 4.14 byla zaměřena na konkrétní služby společnosti DHL, kdy téměř všichni respondenti využívají službu balíkových zásilek, 11 respondentů využívá listovní a expresní zásilky. Ostatní, více specifické služby, využívá jen několik respondentů, lze předpokládat, že se jedná o pravidelné zákazníky DHL, jelikož využívají i skladování zboží.



Graf 4.14 Služby společnosti DHL

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

Výsledky následující otázky viz graf 4.15 jsou docela překvapivé, jelikož větší polovina respondentů, kteří využívají služeb DHL uvedla, že nevyužívají žádné z doplňkových služeb. Na tuto skutečnost by se měla společnost DHL určitě zaměřit, jelikož doplňkové služby tvoří nemalou část jejich portfolia. Je pravděpodobné, že doplňkové služby využívají z větší části velcí zákazníci, pro které je výhodnější zaplatit si kompletní servis služeb včetně např. balení zboží. Veškerý obalový materiál tvoří velkou část výsledného odpadu, jelikož každá zásilka je zvlášť zabalena a označena. Také se do zásilek používá výplň např. granule z polystyrenové pěny, které jsou těžko rozložitelné.

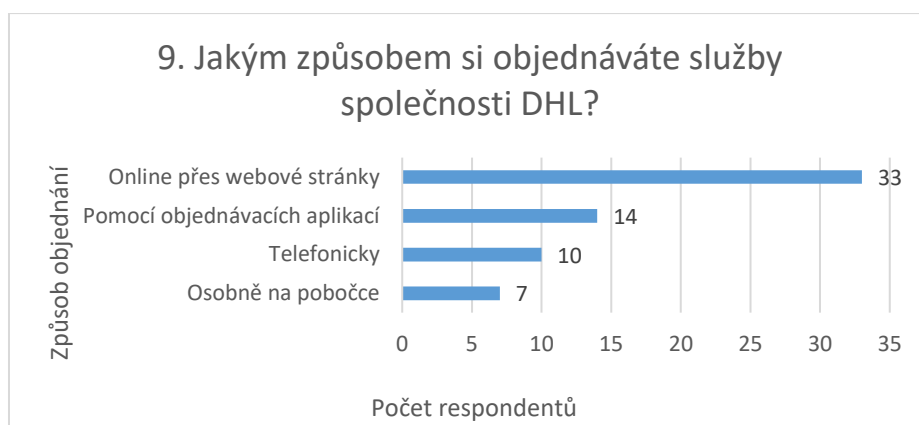


Graf 4.15 Využívání doplňkových služeb

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

Cílem další otázky bylo zjistit, jakým způsobem si zákazníci DHL objednávají služby, jak je patrné z grafu 4.16, celkem 33 zákazníků využívá online objednávání. Je očekávané,

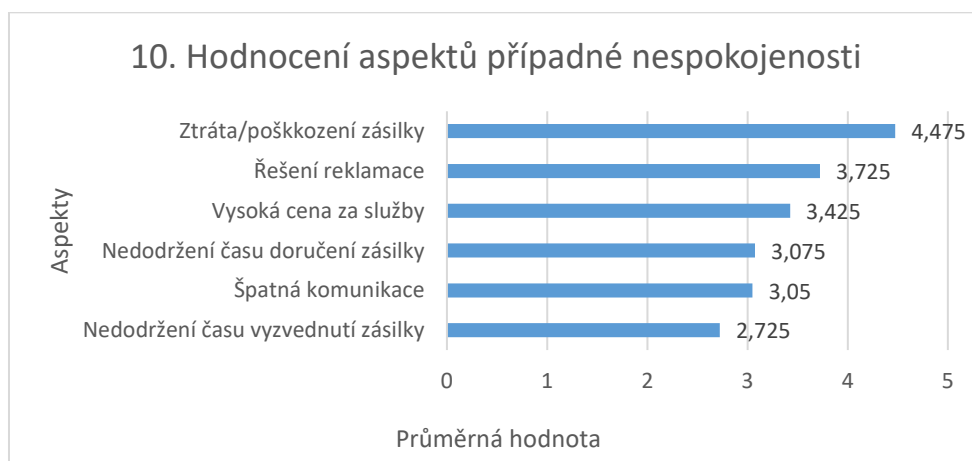
že v dnešní době většina respondentů objednává služby online přes webové stránky společnosti DHL. Ale jelikož jsou stránky velice nepřehledné, měla by se společnost DHL zaměřit na jejich celkové upravení pro větší spokojenost zákazníků. Část zákazníků objednává služby přes objednávací aplikace či přes objednávací systémy, lze předpokládat že se jedná o pravidelné velké zákazníky, kteří využívají aplikace pro usnadnění objednávacího procesu. Zde má společnost DHL také co vylepšovat, objednávacích systémů a aplikací je celá řada a je poměrně složité se v nich zorientovat. Někteří zákazníci využívají také telefonických objednávek a několik málo jedinců vyřizuje objednávky osobně na některé z poboček DHL.



Graf 4.16 Způsoby objednání služeb

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

Následující otázka byla zaměřena na případnou nespokojenost zákazníků vůči různým aspektům. Respondenti hodnotili 6 aspektů na stupnici 1-5.



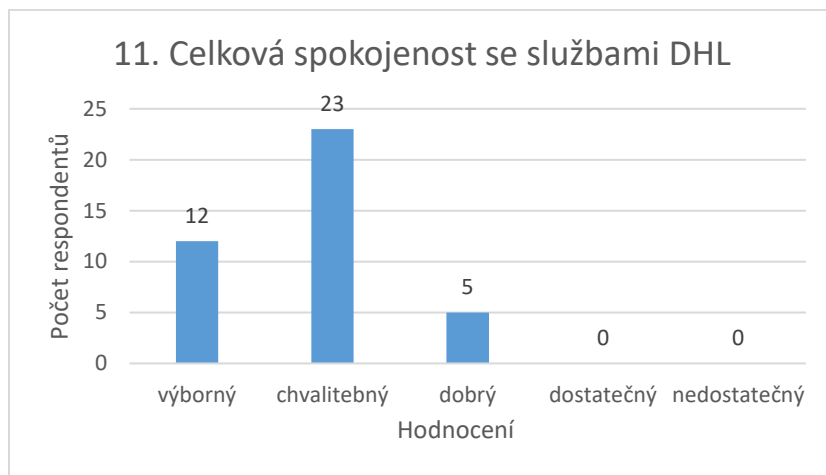
Graf 4.17 Hodnocení případné nespokojenosti

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

Dle určených průměrných hodnot uvedených v grafu 4.17 by největší vliv na eventuální nespokojenost měla jednoznačně ztráta nebo poškození zásilky, poté řešení případné reklamace

a také vysoká cena za služby. Zejména na tyto aspekty by se měla společnost DHL zaměřit, aby se vyvarovala možné ztrátě důvěry u zákazníků a jejich odchodu ke konkurenci.

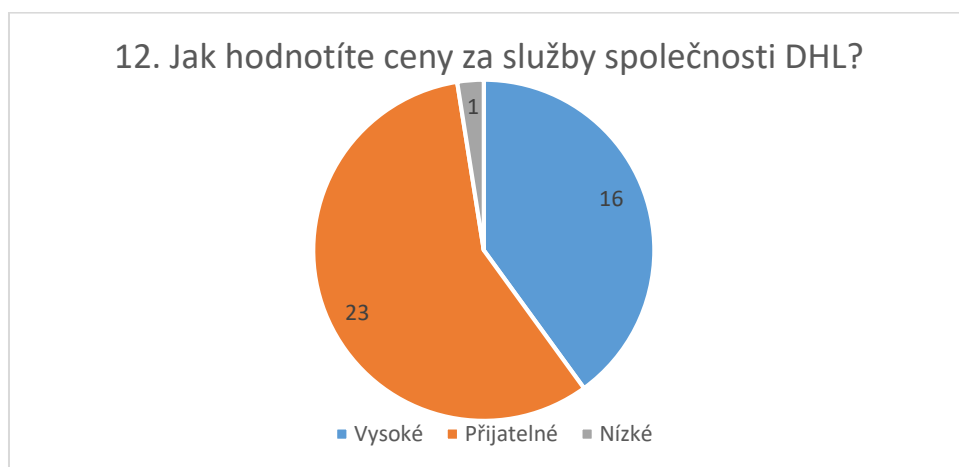
V další otázce respondenti hodnotili celkovou spokojenost se službami společnosti DHL. Z grafu 4.18 je zřejmé, že nikdo neohodnotil společnost zcela záporně, je ovšem překvapivé, že pouze 12 respondentů udělilo nejlepší známku. Jelikož cílem společnosti DHL jsou především spokojení zákazníci, měla by společnost důkladně prošetřit, proč nejsou zákazníci skutečně spokojeni.



Graf 4.18 Celková spokojenost se službami DHL

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

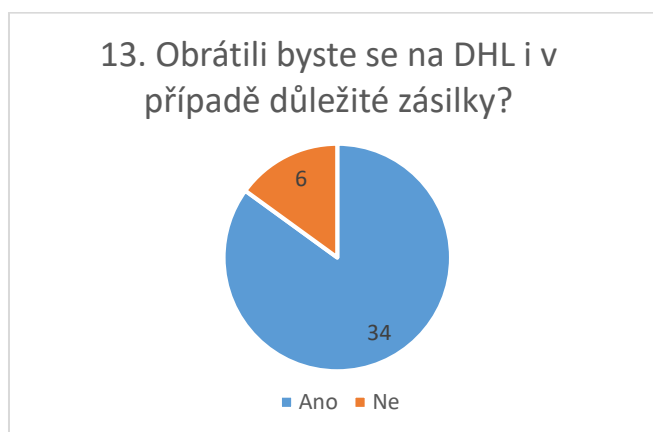
Na otázku zjišťující vnímavost respondentů vůči cenám společnosti DHL viz graf 4.19, odpověděla většina respondentů, že jsou ceny přijatelné. Ovšem 16 zákazníků uvedlo, že jsou podle nich ceny vysoké. Takový postoj zákazníků vůči cenám může mít značný vliv na celkovou spokojenost.



Graf 4.19 Vnímavost zákazníků vůči cenám DHL

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

Cílem další otázky bylo zjistit, zda by respondent využil služeb právě společnosti DHL v případě, že by potřeboval přepravit velmi důležitou a cennou zásilku se specifickými požadavky na doručení. Jak lze vyčíst z grafu 4.20, většina zákazníků by využila služeb DHL, ale 6 respondentů uvedlo, že by společnost DHL nevyužili, tedy by se obrátili na jinou konkurenční firmu. Eventuálním důvodem mohou být vysoké ceny nebo špatná předchozí zkušenost se společností.



Graf 4.20 Zjištění postoje respondentů vůči DHL

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

Pro každý podnik je důležité znát postoj a spokojenost zákazníků vůči vlastní společnosti a nabízeným službám. Firma se tak může zaměřit na naléhavé problémy podniku, které nebyly doposud zřejmé a uspokojit tím požadavky zákazníků. Z daného dotazníkového šetření vyplynulo několik skutečností, na které by se měla společnost DHL blíže zaměřit.

5 Zhodnocení a návrhy pro společnost

V této kapitole budou shrnuty poznatky a výsledky z aplikovaných metod a analýz na společnost DHL. Z informací, které vyplývají z jednotlivých analýz, budou poté uvedeny možné návrhy pro zlepšení fungování společnosti, odstranění nedostatků či zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

5.1 Zhodnocení provedených analýz

V rámci vybraných metod pro analýzu společnosti DHL, bylo nejprve posouzeno vnější okolí podniku pomocí faktorů PEST analýzy a jejich případný vliv. Poté bylo analyzováno mikrookolí podniku pěti Porterovými silami s ohledem na makrookolí podniku. Následně byla společnost DHL porovnána s několika konkurenčními podniky metodou párového srovnání. Z informací získaných ze všech aplikovaných analýz byla sestavena SWOT analýza, díky které byla zjištěna vhodná strategie pro společnost. Závěrečnou analýzou bylo dotazníkové šetření, kdy náhodná skupina respondentů sdělila postoj k přepravným a logistickým službám i společnosti DHL.

Pomocí PEST analýzy bylo rozebráno vnější okolí podniku působící na společnost DHL. V rámci čtyř skupin faktorů byly analyzovány takové faktory, u kterých se předpokládá, že mohou nějakým způsobem ovlivňovat společnost. Z takových faktorů lze dále vyvodit důsledky pro další rozvoj společnosti. V rámci techniky a technologických inovací má společnost jistou konkurenční výhodu, jelikož konkurenční firmy nedisponují takovým technologickým vylepšením. Velkou výhodu může společnost zaznamenat při zvyšování HDP, kdy poroste spotřeba domácností a poptávka po službách. Naopak do budoucna mohou negativně ovlivňovat společnost rostoucí ceny pohonných hmot, přetížená silniční i letecká doprava. Společnost DHL, tak i ostatní podniky, musí dodržovat zákony a přizpůsobovat se neustálým změnám v odvětví legislativy a politiky, lze konstatovat, že v této oblasti neměla společnost nějaké potíže. Závažným problémem je také nezaměstnanost zejména v oblasti autodopravy, jelikož byl evidován velký počet nezaměstnaných řidičů osobních aut a malých dodávek. Taková stanoviska nutí zaměstnavatele slevit z původních požadavků na kvalifikaci zaměstnanců.

Porterův model pěti konkurenčních sil je platný pro každé odvětví, protože shrnuje všechny vztahy v odvětví. Pro společnost DHL hraje nejdůležitější roli síla odběratelů. Záleží, zda se potenciální zákazník rozhodne pro společnost DHL nebo pro jednu z mnoha konkurenčních firem, které disponují obdobným portfoliem služeb. Společnost DHL z části

omezují také velcí zákazníci, kteří pro sebe vyjednávají co nejlepší podmínky. Vyjednávací síla dodavatelů je do určité míry také značná. I přes to, že je společnost v mnoha ohledech soběstačná, pro určité oblasti podniku je výhodnější využít služby specializovaných firem. DHL má díky dlouhodobým smlouvám s odběrateli výhodné podmínky, ale pokud by odběratelé ceny příliš zvyšovali, jistě by nebyl pro společnost problém získat nabídky na spolupráci od jiných firem. Hrozba substitutů je téměř nepatrná, jelikož DHL pokrývá veškeré možné způsoby dopravy a velkou nabídkou služeb převyšuje konkurenční podniky. Vznik nových konkurenčních firem se dá předpokládat, ale díky dlouhodobé působnosti na trhu si vybudovala společnost významné know-how a řadu velkých zákazníků. Nově vzniklé podniky tedy nemají na chod společnosti DHL téměř žádný vliv. Naopak existující hrozbou jsou silné konkurenční podniky, jelikož trh ovládá spolu s DHL i několik velkých konkurentů s podobnou nabídkou služeb a obdobným rozsahem.

Pro porovnání společnosti DHL s některými konkurenčními podniky byla využita metoda párového srovnání. Po určení souboru kritérií a jednotlivých variant byla nakonec vyhodnocena jako nejlepší varianta společnost DHL, ačkoliv jen o několik desetin. Je nutné podotknout, že metoda je subjektivního charakteru, i přes nestrannost a nejlepší mínění rozhodovatele. Navzdory výsledkům, si lze povšimnout, že DHL má značné mezery v přehlednosti internetových stránek.

Na základě informací získaných z předchozích analýz byla sestavena SWOT analýza. Nevýhodou této analýzy je eventuální neobjektivnost, i když hodnotitel uvedl veškeré informace dle nejlepšího mínění, je výsledná analýza poněkud subjektivní. Mezi významné silné stránky podniku patří hlavně rozsáhlá nabídka služeb a doplňkové služby, také rozsah působení společnosti ve světě a know-how. Naopak velmi slabou stránkou podniku je opravdu špatná přehlednost internetových stránek, což je v dnešní době internetu překvapivé. Možné příležitosti pro společnost DHL jsou třeba v nových technologiích a inovacích, které by usnadnily manuální či zdlouhavé procesy. Další příležitostí pro DHL by mohla být i spolupráce s konkurencí, čímž by pokryla větší část trhu. Očekávané jsou také zvyšující se nároky a požadavky zákazníků, což otevírá další možnosti pro rozšíření nabídky služeb. Ovšem společnost DHL obklopuje také velký počet případných hrozeb, jako např. početná konkurence a rostoucí ceny pohonných hmot. Výslednou situací SWOT analýzy je zjištění, že by se společnost měla zaměřit zejména na odstranění hrozeb pomocí silných stránek, tedy zaměřit se na strategii konfrontace.

Poslední analýzou byl online anonymní dotazník, kdy náhodná skupina respondentů sdělila postoj k přepravním a logistickým službám a také společnosti DHL. Pro každý

podnik je přínosem znát postoj a spokojenost zákazníků i zákazníků konkurenčních firem. Společnost se tak může zaměřit na odstranění, nebo alespoň omezení skutečných aktuálních problémů podniku vůči zákazníkům, a uspokojit tím jejich požadavky. Z dotazníkového šetření vyplynulo několik skutečností, nad kterými by se měla společnost DHL zamyslet. Jelikož většina dotazovaných byla skupina zákazníků společnosti DHL, je překvapivé, že celkové hodnocení společnosti a jejích služeb nedopadlo úplně nejlépe. V rámci jiné otázky vyplynulo, že největší vliv na případnou nespokojenost by měla ztráta nebo poškození zásilky, také řešení reklamace či vysoké ceny. Tuto skutečnost potvrdila v další otázce poměrně velká část zákazníků, protože uvedli, že jsou podle nich ceny vysoké. Takový postoj zákazníků vůči cenám může mít značný vliv na celkovou spokojenost. Bylo nečekané také zjištění, že většina zákazníků nevyužívá doplňkové služby. Na tuto skutečnost by se měla společnost DHL zaměřit, jelikož doplňkové služby tvoří nemalou část jejich portfolia. Téměř všichni zákazníci uvedli, že využívají hlavně balíkové služby. Je pravděpodobné, že pro běžné zákazníky s malým objemem zásilek je přijatelnější, když si např. zabalí balíky už doma, než by zaplatili navíc za balení či jiné podobné služby.

V rámci celkového shrnutí provedených analýz společnosti DHL lze říci, že je firma zcela konkurenceschopná, v určitých oblastech má podnik jistou konkurenční výhodu, ovšem z analýz vyplynuly také některé nedostatky, na které by bylo vhodné se zaměřit pro zdokonalení společnosti.

5.2 Návrhy pro společnost

Jelikož společnost DHL je tak významnou a velkou firmou s dlouholetými zkušenostmi, je poměrně složité navrhnout nějaká doporučení či zlepšení pro její prospěšnější fungování. I přes to vyplynulo z provedené analýzy konkurenceschopnosti společnosti DHL několik skutečností a nedokonalostí, na které by se měla společnost zaměřit a třeba dále provést podrobnější analýzy.

Jedním z problémů ovlivňující společnost DHL je nezaměstnanost zejména v oblasti autodopravy. Taková situace nutí zaměstnavatele slevit z původních požadavků na kvalifikaci potenciálních zaměstnanců. Proto lze navrhnout společnosti, aby potřebnou kvalifikaci zaměstnanců v oblasti autodopravy zajistila dostatečným vyškolením a umožnila zaměstnancům další vzdělávání a školení, eventuálně nabídla různé benefity. Což by případné zájemce namotivovalo k ucházení se o takové pracovní místo. Jedním z řešení by mohlo být uzavření kvalifikační dohody s potenciálním zaměstnancem. V tomto případě by se jednalo

o rozšíření řidičského průkazu o nové skupiny C+E na náklady zaměstnavatele, přičemž by zaměstnanec byl povinen setrvat u zaměstnavatele po určitou dobu např. 2 roky. Řešením problému s nedostatkem profesionálních řidičů by mohlo být také zavedení náborového příspěvku. Ten by se mohl pohybovat zhruba okolo 10 000 - 20 000 Kč a část by byla vyplacena na začátku pracovního poměru a část po zkušební době, přičemž by byl náborový příspěvek vázán na pokračování pracovního poměru např. po dobu jednoho roku. Zavedením takových opatření by se zvýšily celkové náklady o asi 25 000 - 35 000 Kč. Ale značně by se snížil nedostatek řidičů a fluktuace zaměstnanců, kteří by v případě ukončení pracovního poměru před stanovenou dobou uhradili náklady na rozšíření řidičského průkazu i náborový příspěvek.

Dalším doporučením pro společnost je úprava a zpřehlednění internetových stránek a objednávacích systémů. Protože špatně sestavené internetové stránky mohou odradit potenciální zákazníky, kdy v dnešní době internetu každý uvítá online objednání služeb. Hlavní internetové stránky společnosti odkazují na samostatné stránky divizí. Přestože divize pracují odděleně, bylo by vhodné, aby celkový vzhled a kostra stránek byly sjednocené a informace byly přehledně zařazené. Rozvržení stránek působí chaoticky a některé části jsou pouze v anglickém jazyce, důležité informace zapadají mezi nepodstatnými články, obrázky a různými odkazy. V tomto případě by bylo vhodné držet se pravidla méně je někdy více. Podobně jsou na tom také objednávací systémy a aplikace, které slouží pro snadnější přístup a objednávání služeb. Nejen, že je komplikované tyto aplikace na internetových stránkách vyhledat, ale také není snadné se v nich vyznat, a to kvůli rozsáhlé nabídce služeb. Vhodné by bylo např. sestavení tabulky, kde by byly veškeré informace přehledně uvedené. Jelikož má společnost DHL vlastní IT centrum, neměl by být problém pověřit skupinu kvalifikovaných IT pracovníků, aby se zaměřili na přehlednější sestavení internetových stránek a uživatelsky přívětivější prostředí objednávacích systémů.

Pro udržení konkurenceschopnosti je důležitá především péče o své zákazníky. Proto je nezbytné, aby se společnost DHL dále zaměřovala na jejich spokojenost. Jelikož v uvedeném dotazníku projeví někteří zákazníci nespokojenost se službami, bylo by vhodné, aby společnost zamezila eventuálním ztrátám či poškození zásilek a předešla tak možnému řešení reklamací. Bylo by příhodné, aby řidiči rozvážející zásilky byli náhodně zkontrolováni např. fiktivními zákazníky pomocí marketingové metody mystery shopping, třeba externí výzkumnou agenturou, která by poté nestranně ohodnotila chování zaměstnanců. Personální oddělení společnosti DHL, které je mimo jiné zodpovědné za získávání, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, by mělo dbát také na řádné školení zaměstnanců jednajících přímo se zákazníky. A to například prostřednictvím školení v péči o zákazníka, kdy budou součástí diskuse

a praktické nácviky modelových situací. Doporučením pro společnost je také provedení vlastního průzkumu blíže zaměřeného na spokojenost zákazníků. Marketingový tým sestavený z několika pracovníků, by mohl zveřejnit dotazník s otázkami na konkrétní služby a společnost DHL. Odkaz na anonymní dotazník by byl přiložený v emailu každého zákazníka k jednotlivým objednávkám, čímž by byla zjištěna případná nespokojenost vůči konkrétním službám a postoje i názory na společnost DHL.

Protože si je společnost vědoma, jaký dopad má provoz firmy na životní prostředí, zavedla již řadu opatření. Dalším návrhem pro společnost je, vzhledem k šetrnosti vůči životnímu prostředí, zavedení ekologických obalů, které lze opětovně použít. Namísto běžných obalů, které jsou dále nezužitkovatelné, jako jsou plastové lepicí pásky, igelity, potravinové fólie, výplně balíků i polystyren a tvoří velkou část výsledného odpadu. Například místo výplně balíků z polystyrenové pěny lze využít výplňový materiál rostlinného původu, který je díky svému složení (z brambor, kukuřice a obilí) 100 % rozložitelný. Jedno balení polystyrenové výplně má 0,5 m³ a při odběru 25 kusů je běžná cena za jedno balení asi 512 Kč. Balení ekologické výplně z kukuřičného škrobu má 0,4 m³ a při odběru 25 kusů je běžná cena jednoho balení asi 540 Kč. Cena za ekologickou výplň je o něco vyšší, tudíž by se zvýšily i celkové náklady na balení. Ale pro společnost DHL by to znamenalo další významný krok, k již zavedeným ekologickým řešením. A to proto, že jedním z cílů DHL je stát se jedničkou na trhu v oblasti zelené logistiky. Také by se společnost mohla angažovat do některých projektů týkajících se ekologie např. dobrovolnictvím zaměstnanců v projektech Uklid'me Česko, Trees for Life, EcoAct a jiné, čímž by se dostala do podvědomí více potenciálních zákazníků.

Ačkoliv je společnost DHL i přes mírné nedostatky plně konkurenceschopná, výše uvedenými návrhy by si mohla získat stabilnější pozici na trhu a vylepšit vztah se zákazníky, kteří jsou v tomto odvětví stěžejním faktorem.

6 Závěr

Konkurenceschopnost je důležitým faktorem rozhodujícím o úspěšnosti podniku, je výsledkem výhodnějšího zvládnání podnikových procesů, než jakého dosahují konkurenti. Proto je pro každý podnik důležité znát dostatečně okolí svého podniku a konkurenty v něm se vyskytující. Veškeré výsledky podniku závisí jak na vnitřních, tak na vnějších faktorech, které podnik ovlivňují. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit konkurenceschopnost společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a pomocí vybraných metod posoudit současný stav podniku i jeho okolí a konkurence. Pro analýzu konkurenceschopnosti společnosti DHL bylo vybráno několik metod, z kterých bylo následně možné učinit relevantní závěry a uvést případné návrhy pro společnost.

Nejdříve byly v části teoretické objasněny základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti podniku a poté byly charakterizovány jednotlivé metody dále využitě v práci. V části praktické byla popsána společnost DHL včetně všech divizí a služeb. Další kapitola byla věnována již konkrétním analýzám a metodám. Nejprve byly pomocí PEST analýzy určeny faktory vnějšího okolí podniku. Poté byly analyzovány faktory společnosti a jejího okolí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále byly srovnány vybrané konkurenční podniky se společností DHL, pomocí metody párového srovnání. Z dat a informací předešlých analýz byla vytvořena SWOT analýza, díky které byla vyhodnocena aktuální situace podniku. Vše bylo zakončeno dotazníkovým šetřením, kdy náhodná skupina respondentů sdělila postoj k přepravným a logistickým službám a také společnosti DHL.

Společnost DHL slaví již 50 let od svého založení v ČR, za tu dobu se značně rozrostla a ovládá velkou část trhu. Nyní je významnou velkou firmou s dlouholetými zkušenostmi, a proto bylo poměrně složité navrhnout nějaká doporučení či zlepšení. Z provedených analýz společnosti DHL vyplynulo očekávané zjištění, že konkurenceschopnost společnosti je na velmi dobré úrovni. Ovšem byly zjištěny také některé nedostatky, na které by se společnost měla zaměřit a třeba dále provést podrobnější analýzy. Pro udržení konkurenceschopnosti je důležitá především péče o své zákazníky, proto je nezbytné, aby se společnost DHL dále zaměřovala na spokojenost zákazníků a dělala pro ně maximum. Společnosti by rovněž prospěla úprava internetových stránek a vzhledem k vysoké konkurenci je důležitá co nejvyšší kvalita služeb. Také by se společnost měla zaměřit zejména na své silné stránky a odstranění eventuálních hrozeb. Tato bakalářská práce by mohla být pro společnost DHL přínosem, nebo přinejmenším podnětem k zamyšlení a provedení vlastních analýz či průzkumů.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6124-8.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-860-3135-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5275-4.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J., J. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 3. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-861-1969-6.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. Praha: Professional Publishing, 2015. ISBN 978-80-7431-155-0.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

TAHAL, Radek a kol. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2

Internetové zdroje

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Jak si vede náš měnový kurz?* [online]. ČNB [20. 3. 2019]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/blog_cnb/prispevky/komarek_motl_20180222.html

ČESKÁ TELEVIZE. *Nejlepší doba říci si o přidání. Nezaměstnanost spadla pod tři procenta, bez práce je nejméně lidí za posledních 21 let.* [online]. 2018 [20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2534515-nezamestnanost-klesla-pod-tri-procenta-poprve-od-roku-1996>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Třetí největší růst inflace za posledních 10 let.* [online]. ČSÚ [20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/treti-nejvyssi-rust-inflace-za-poslednich-10-let>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Průměrné ceny pohonných hmot v ČR.* [online]. ČSÚ [20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne-ceny-pohonnych-hmot-v-crx>

DACHSER CZECH REPUBLIC. [online]. Praha [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.dachser.com/cz/cs/>

DPD [online]. Praha [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://www.dpd.com/cz_osobnibalicek

DHL [online]. Praha [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.logistics.dhl/cz-cs/home.html>

EVROPSKÁ UNIE. *Doprava: Bezpečná, trvale udržitelná a propojená doprava.* [online]. [20. 3. 2019]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/topics/transport_cs

EVROPSKÁ UNIE. *Jednotný trh: Jednotný vnitřní trh bez hranic.* [online]. [20. 3. 2019]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/topics/single-market_cs

EVROPSKÁ UNIE. *Základní informace o unii kapitálových trhů.* [online]. [20. 3. 2019]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/what-capital-markets-union_cs

FedEx. [online]. Praha [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.fedex.com/cs-cz/home.html>

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. *Šíp: Rozvoj vodní dopravy jakožto nejekologičtějšího způsobu dopravy je paradoxně blokován ekologickými argumenty.* [online]. Komora [20. 3. 2019]. Dostupné z: https://www.komora.cz/tiskova_zprava/sip-rozvoj-vodni-dopravy-jakozto-nejekologictejsiho-zpusobu-dopravy-paradoxne-blokovan-ekologickymi-argumenty/

KURZY. *CZK-EUR.* [online]. Kurzy [20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-27.3.2014/>

KURZY. *Nezaměstnanost v ČR v prosinci stoupla na 3,1 %: počet lidí bez práce nejnižší od roku 1996.* [online]. Kurzy [20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/478988-nezamestnanost-v-cr-v-prosinci-stoupla-na-3-1-pocet-lidi-bez-prace-nejnizsi-od-r-1996/>

LOGISTIKA. *DHL již přepravila milion sledovaných zásilek s inteligentním senzorem.* [online]. 2016 [20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65431300-dhl-jiz-prepravila-milion-sledovanych-zasilek-s-inteligentnim-senzorem>

MINISTERSTVO VNITRA. *MVCR: Zpráva o projektu elektronické Sbírky zákonů a mezinárodních smluv (e-Sbírka) a elektronického legislativního procesu (e-Legislativa).* [online]. 2018 [20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.pirati.cz/assets/pdf/mvcr-zprava.pdf>

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Legislativa a podnikatelské prostředí.* [online]. [20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/pravni-infoservis/9601-legislativa-a-podnikatelske-prostreni>

TNT. [online]. Praha [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home.html

Seznam zkratk

BB	(Break Bulk) hromadné zásilky
CO ₂	oxid uhličitý
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	český statistický úřad
FCL	(Full Container Load) naplněný kontejner
FTL	(Full-Truck Load) celovozová přeprava
GPS	Globální polohovací systém
LCL	(Less Than Container Load) kusový kontejnerový náklad
LTL	(Less than Truck Load) kusová přeprava
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PEST	Analýza makrookolí organizace
PTL	částečný náklad
RFID	rádio-frekvenční identifikátor
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2019



.....

Veronika Bubeníková

Seznam příloh

PŘÍLOHA č. 1 Ohodnocení variant

PŘÍLOHA č. 2 Hodnoty SWOT analýzy

PŘÍLOHA č. 3 Dotazník

PŘÍLOHA č. 1 Ohodnocení variant

Jednotlivá kritéria mají kvalitativní i kvantitativní charakter, ke sjednocení hodnocení je využita bodovací stupnice 1-5 bodů. Přičemž čím více je kritérium pro rozhodovatele významnější, tím víc bude bodů je mu přiděleno. V následujících tabulkách jsou zvlášť bodově ohodnoceny jednotlivé varianty a počet bodů je v tabulce označen „x“.

V1 – DHL	Ohodnocení				
Kritérium	1	2	3	4	5
K1			x		
K2				x	
K3					x
K4		x			
K5					x
K6					x
K7					x

V2 – FedEx	Ohodnocení				
Kritérium	1	2	3	4	5
K1		x			
K2				x	
K3	x				
K4					x
K5				x	
K6		x			
K7				x	

V3 – TNT	Ohodnocení				
Kritérium	1	2	3	4	5
K1				x	
K2			x		
K3				x	
K4			x		
K5		x			
K6			x		
K7			x		

V4 – Dachser	Ohodnocení				
Kritérium	1	2	3	4	5
K1					x
K2		x			
K3			x		
K4			x		
K5				x	
K6					x
K7					x

V5 – DPD	Ohodnocení				
Kritérium	1	2	3	4	5
K1	x				
K2					x
K3				x	
K4				x	
K5				x	
K6					x
K7					x

ZDROJ: vlastní zpracování

PŘÍLOHA č. 2 Hodnoty SWOT analýzy

Silné stránky	body	váha	hodnota
Dlouhodobé působení na trhu – know-how	4	0,2	0,8
Rozsah působení ve světě a v ČR	4	0,2	0,8
Velice rozsáhlá nabídka služeb	5	0,3	1,5
Spolupráce s velkými zákazníky a odběrateli	4	0,1	0,4
Ochrana životního prostředí	3	0,1	0,3
Vlastní IT pobočka	2	0,1	0,2
Celkem	22	1,0	4

Slabé stránky	body	váha	hodnota
Špatná přehlednost internetových stránek	-5	0,5	-2,5
Složitost objednávacích systémů a aplikací	-3	0,3	-0,9
Slabá propagace	-2	0,2	-0,4
Celkem	-10	1	-3,8

Příležitosti	body	váha	hodnota
Růst HDP	2	0,1	0,2
Posílení české koruny	2	0,1	0,2
Nové technologie	4	0,3	1,2
Zvyšující se požadavky zákazníků	4	0,2	0,8
Rozšíření skladů/poboček	3	0,1	0,3
Spolupráce s konkurenty	4	0,2	0,8
Celkem	19	1	3,5

Hrozby	body	váha	hodnota
Početná konkurence	-5	0,3	-1,5
Legislativní a politické změny	-3	0,2	-0,6
Přetížená doprava	-3	0,2	-0,6
Rostoucí ceny pohonných hmot	-4	0,2	-0,8
Nezaměstnanost	-2	0,1	-0,2
Celkem	-17	1	-3,7

Silné stránky	4
Slabé stránky	-3,8
Celkem	0,2
Příležitosti	3,5
Hrozby	-3,7
Celkem	-0,2

ZDROJ: vlastní zpracování

Přepravní logistické společnosti

Dobrý den, jsem studentkou VŠB-TUO a prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku o logistických společnostech zabývajících se přepravou, doručováním apod. Dotazník je zcela anonymní a budete mu věnovat 5-10 minut, výsledky budou sloužit jen pro účely bakalářské práce.

Není-li uvedeno jinak, je možné zvolit pouze jednu odpověď.

1. Jak často přibližně využíváte služeb přepravních společností?

- ☐ Několikrát do týdne
- ☐ Jednou za týden
- ☐ Jednou za měsíc
- ☐ Jednou za půl roku
- ☐ Jednou za rok a méně

2. Jaké společnosti využíváte?

Je možné zvolit více odpovědí.

- ☐ PPL
- ☐ DHL
- ☐ FedEx
- ☐ UPS
- ☐ DPD
- ☐ TNT
- ☐ Dachser
- ☐ Geiss
- ☐ Jiné

3. Jaký typ přepravy využíváte?

- ☐ Vnitrostátní
- ☐ Mezinárodní
- ☐ Obojí

4. Za jakým účelem využíváte doručovací společnosti?

Je možné zvolit více odpovědí.

- ☐ Osobní účely
- ☐ Pracovní účely
- ☐ Jiné:

5. Využili jste někdy služby společnosti DHL?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

6. Jak často přibližně využíváte služby DHL?

- ☐ Několikrát do týdne
- ☐ Jednou za týden
- ☐ Jednou za měsíc
- ☐ Jednou za půl roku
- ☐ Jednou za rok a méně

7. Jaké typy služeb společnosti DHL využíváte?

Je možné zvolit více odpovědí.

- ☐ Expresní zásilky
- ☐ Listovní zásilky
- ☐ Balíkové zásilky
- ☐ Cenné zásilky
- ☐ Nadměrné zásilky
- ☐ Nebezpečné zásilky
- ☐ Skladování zboží
- ☐ Celní služby
- ☐ Jiné:

8. Využíváte i doplňkové služby společnosti DHL, jako např. pojištění zásilky, balení, poradenství apod?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

9. Jakým způsobem si objednáváte služby společnosti DHL?

Je možné zvolit více odpovědí.

- ☐ Osobně na pobočce
- ☐ Telefonicky
- ☐ Online přes webové stránky
- ☐ Pomocí objednávacích aplikací
- ☐ Jinak:

10. Jak moc pro Vás mohou být následující aspekty důvodem případné nespokojnosti se službami společnosti DHL?

Stupnice 1-5, přičemž 1 nemá vliv na spokojenost a 5 má velký vliv na spokojenost.

• Nedodržení času vyzvednutí zásilky	1	2	3	4	5
• Nedodržení času doručení zásilky	1	2	3	4	5
• Ztráta/poškození zásilky	1	2	3	4	5
• Vysoká cena za služby	1	2	3	4	5
• Špatná komunikace	1	2	3	4	5
• Řešení reklamace	1	2	3	4	5

11. Jak jste byl/a celkově spokojen/a se službami společnosti DHL?

- ☐ Výborný
- ☐ Chvalitebný
- ☐ Dobrý
- ☐ Dostatečný
- ☐ Nedostatečný

12. Jak hodnotíte ceny za služby společnosti DHL?

- ☐ Vysoké
- ☐ Přijatelné
- ☐ Nízké

13. V případě, že byste potřeboval/a přepravit pro Vás velmi důležitou a cennou zásilku se specifickými požadavky na doručení, využil/a byste služeb společnosti DHL?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

15. Do jaké věkové kategorie patříte?

- ☐ Do 25 let
- ☐ 26 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 let a více

Děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.